

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»
УДК 339.166

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління конкурентоспроможністю міжнародної
компанії в умовах економічної кризи»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-91мп
ХОМИЧ Оксана Вікторівна _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н. МАНАЄНКО Ірина Миколаївна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ХОМИЧ ОКСАНІ ВІКТОРІВНІ

1. Тема дисертації «Управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи»,

наукова керівниця дисертації Манаєнко Ірина Миколаївна, к.е.н.

затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- визначити напрями та організаційно-економічні заходи розвитку підприємства та управління конкурентоспроможністю в умовах ризиків;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати інноваційну діяльність ТОВ «XXX» на предмет управління конкурентоспроможністю в умовах ризиків та економічної кризи;
- оцінити проблеми, що деструктивно впливають на розвиток конкурентоспроможності підприємства;
- виявити головні складові механізму управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «XXX»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства;
- розробити програму впровадження підвищення конкурентоспроможності ТОВ «XXX» в умовах ризиків;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційно-економічні заходи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 2) показники господарської діяльності ТОВ «XXX»;
- 3) показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»;
- 4) оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXX»;
- 5) показники та оцінка поточного конкурентного стану ТОВ «XXX» на українському FMCG ринку, як частини міжнародної компанії XXX в Україні;
- 6) складові механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах економічної кризи;
- 7) проект вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах ризиків;
- 8) прогнозні наслідки впровадження запропонованих механізмів управління конкурентоспроможністю на ТОВ «XXX».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків» у Міжнародний науковий рецензований журнал із відкритим доступом "Проблеми економіки" № 3 (45), 2020;
- 2) Тези «Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Шляхи забезпечення стабільності національної економіки».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз інноваційної діяльності ТОВ «ХХХ» на предмет виявлення можливостей вдосконалення конкурентного стану підприємства	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або деструктивно впливають на управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах кризових явищ	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму управління конкурентоспроможністю промислового підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування механізму підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства та програми його впровадження для ТОВ «ХХХ»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Оксана ХОМИЧ

Наукова керівниця

Ірина МАНАЄНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи» містить 104 сторінки, 20 таблиць, 5 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 63 найменування.

Проблема ефективно функціонуючих підприємств в національній економіці в умовах кризових явищ в цілому є досить актуальною на даний момент, оскільки вся світова економіка загалом страждає від карантинних наслідків, спричинених пандемією COVID-19, і українська зокрема.

Спираючись на проблемні аспекти, з якими стикаються в кризових умовах на підприємствах, що здійснюють господарську діяльність в Україні, визначено мету роботи, яка полягає в дослідженні теоретичних, методичних засад та розробці практичних кроків управління конкурентоспроможністю в умовах ризиків на прикладі FMCG підприємства.

Об'єкт дослідження – процес господарювання на підприємстві та роль конкурентоспроможності в розвитку господарської діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації економічних рішень в системі управління компанією.

Методи дослідження. Основою для дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління конкурентоспроможністю, теорії маркетингу, менеджменту. У ході написання роботи використовувались методи, які засновуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки.

Результати проведеного дослідження можуть використовуватись організацією під час реалізації проектів із вдосконалення конкурентоспроможності в умовах кризових явищ.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, FMCG, кризові явища, ризики.

ABSTRACT

Master's thesis on «Managing the competitiveness of an international company in conditions of economic crisis» includes 104 pages, 20 tables, 5 drawings, 3 attachments. The bibliography list consists of 63 items.

The problem of efficiently functioning enterprises in the national economy in the conditions of crisis in general is quite relevant at the moment, as the whole world economy suffers from the quarantine consequences caused by the COVID-19 pandemic, and the Ukrainian one in particular.

Based on the problematic aspects faced in crisis conditions at enterprises operating in Ukraine, the purpose of the work is determined, which is to study the theoretical, methodological principles and develop practical steps to manage competitiveness in terms of risk on the example of FMCG enterprise.

The object of research - the process of management in the enterprise and the role of competitiveness in the development of economic activity.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical aspects of the implementation of economic decisions in the management system of the company.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the study is the development of domestic and foreign scientists in the management of competitiveness, marketing theory, management. During the writing of the work, the following methods were used, which are based on general scientific and empirical methodological methods of economics.

The results of the study can be used by the organization during the implementation of projects to improve competitiveness in a crisis.

Key words: competitiveness, competitiveness management, FMCG, crisis, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	12
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	12
1.1 Сутнісна характеристика конкурентоспроможності міжнародної компанії	12
1.2 Фактори, принципи та складові конкурентоспроможності міжнародної компанії	21
1.3 Організаційно-економічні інструменти ефективного управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи	27
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2	32
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «XXX»	32
2.1 Діагностика діяльності міжнародної компанії та її бізнес-середовища	32
2.2 Дослідження конкурентоспроможності міжнародної компанії	40
2.3 Проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю компанії в умовах економічної кризи	54
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3	62
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	62
3.1 Науково-практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах	62
3.2 Розроблення програми вдосконалення конкурентоспроможності підприємства ...	72
3.3 Прогнозування результатів запропонованих заходів та їх впливу на конкурентоспроможність	83
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВОК	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Проблема ефективно функціонуючих підприємств в національній економіці в умовах кризових явищ в цілому є досить актуальною на даний момент, оскільки вся світова економіка загалом страждає від карантинних наслідків, спричинених пандемією COVID-19, і українська зокрема.

В умовах глобалізаційних процесів, падіння загальносвітового ВВП, деформацій на ринку праці, постає актуальне питання пошуку нових можливостей для утримання конкурентної позиції національних суб'єктів господарювання в умовах ризиків та поточних кризових явищ. Враховуючи потужний агропромисловий потенціал України, виникає необхідність дослідити наскільки товари вітчизняного FMCG (Fast moving Consumer Goods) ринку, а зокрема продукти харчування нетривалого зберігання молочної галузі, володіють потенціалом та можуть бути конкурентоспроможними на внутрішньому та зовнішніх ринках в поточних умовах ведення господарської діяльності.

Для того, щоб FMCG підприємство могло здійснювати ефективну внутрішню та зовнішньоекономічну діяльність для реалізації власного потенціалу не тільки в межах національного ринку, а й в межах міжнародного, потрібно здійснити та запровадити цілий ряд заходів та стандартів, що забезпечать продукції конкурентоспроможність при високій волатильності попиту в умовах пандемії, зміні споживчих настроїв, коливаннях ринку праці тощо. Така імплементація має забезпечувати підприємству утримання конкурентних позицій на ринку та стабільної частки ринку за таких нестабільних умов.

Так як кризові явища мають певну періодичність та є невідворотними для світової та національних економік, то проблемами управління конкурентоспроможністю, а також розвитку підприємства в кризових умовах, займаються як іноземні, так і вітчизняні аналітики та науковці. Зокрема, в роботах науковців Г.М. Скудара, Єрмолова М. О., Ярошенка С. П., Шинкаренка В. Г., Драган О.І., Побігуна С. А. проаналізовано основні чинники, які

впливають на розвиток конкурентоспроможності в умовах трансформації зовнішніх та внутрішніх чинників конкурентоспроможності та кризових явищ на світовому та національному ринках.

В дослідженнях вищевказаних науковців консолідовано проблеми, що стримують розвиток конкурентоспроможності підприємств, а саме брак фінансових ресурсів, недосконалість організаційних систем, проблем із законом, складність проходження міжнародної сертифікації та аудитів, які б підтвердили якість продукції та відкрили нові можливості для товарів, зміни настроїв споживачів в кризових умовах тощо. Зважаючи на це ми вбачаємо, те що, основними перспективними напрямками вирішення даних проблем є участь України та вітчизняних підприємств у міжнародному співробітництві з високорозвиненими країнами, імплементація міжнародних принципів організації підприємств в кризових умовах, імплементація зовнішнього досвіду антикризового управління та ризик-менеджменту.

Спираючись на проблемні аспекти, з якими стикаються в кризових умовах на підприємствах, що здійснюють господарську діяльність в Україні, визначено *мету роботи*, яка полягає в дослідженні теоретичних, методичних засад та розробці практичних кроків управління конкурентоспроможністю в умовах ризиків на прикладі FMCG підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних завдань:

- розкрити сутність, принципи та особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах;
- обґрунтувати особливості управління конкурентоспроможністю на підприємстві в умовах ризиків;
- на основі теоретичних даних визначити критерії, за якими проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства «XXX»;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства «XXX»;

- розробити проект, що сприятиме вдосконаленню управління конкурентоспроможністю підприємства;

- обчислити економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити наскільки розроблений проект вплине на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єкт дослідження – процес господарювання на підприємстві та роль конкурентоспроможності в розвитку господарської діяльності (на прикладі «XXX»).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації економічних рішень в системі управління компанією.

Методи дослідження. Основою для дослідження стали розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях управління конкурентоспроможністю. У ході написання дисертації застосовувались такі методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження підходів щодо розвитку конкурентоспроможності підприємств застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, вимірювання, порівняння та спостереження. У процесі дослідження також використовувалися загально-теоретичні методи наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми. Крім того дослідження базується на застосуванні методів стратегічного аналізу та інструментів SWOT-аналіз, матриці БКГ тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація підприємства «XXX». Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить звітну інформацію підприємства «XXX».

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми

«Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№0117U005640).

Результати проведеного дослідження можуть використовуватись організацією під час реалізації проектів із вдосконалення конкурентоспроможності в умовах кризових явищ.

Апробація результатів роботи:

Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Міжнародний науковий рецензований журнал "Проблеми економіки"*. 2020. Випуск 3 (45).

URL: https://www.problecon.com/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_133_138

Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Шляхи забезпечення стабільності національної економіки.*, зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: Перспектива, 2020. С. 55-60.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутнісна характеристика конкурентоспроможності міжнародної компанії

За сучасних умов господарювання, обумовлених наслідками карантинних обмежень та пандемічних впливів, виробники продукції, а особливо послуг, перебувають під постійним пресингом. Питання підтримки конкурентного стану виявляється в цій ситуації дуже актуальним для подальшого розвитку підприємств. Здатність суб'єкта господарювання, що визначає його спроможність та можливість витримувати конкурентний пресинг та приймати участь в ринковому змаганні характеризує економічна категорія «конкурентоспроможність». Поточні та кризові ринкові умови господарювання вимагають підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності – однієї із основних структурних складових успіху компанії, а особливо в умовах кризових явищ.

Термін «конкурентоспроможність» застосовується до товарів, послуг або продукції, виробників або тих, хто провадить сервіси, до економік національних, країн, стратегічних союзів та регіонів. І залежно від сфери та категорії, в якій це поняття знаходить своє застосування, залежить сутність та трактування цього поняття. Однак не зважаючи на сферу застосування, основоположним та базовим є те, що це поняття відображає спроможність об'єкта економічного дослідження виконувати покладені на нього функції в ринкових конкурентних умовах краще за найближчих конкурентів.

Конкурентоспроможність це той термін та економічна категорія, що повсякчас використовується в теорії та практиці економічних наук. Вона є багатоаспектним та багатогранним поняттям, в першоджерельному значенні означаючим суперництво, змагання, боротьбу за досягнення найкращих результатів [1, с. 28].

Основою розуміння сутності вище описаної категорії є дослідження Майкла Портера, який створив та оприлюднив теорію переваги, згідно до якої така категорія, що описує діяльність підприємства, може бути оцінена у порівнянні серед членів груп підприємств, які належать до однієї і тієї ж галузі [2].

Г. М. Скудар продовжив думку Майкла Портера, переконуючи, що конкурентоспроможність – це багатостороннє економічне поняття, яке вивчається та порівнюється не тільки на рівні країни, а й на нижчих рівнях галузі, сегменту, виробника, категорії та кластеру. Науковець обґрунтовує те, що конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами становища країни, категорії, сегменту тощо на внутрішньому та зовнішньому ринках [3, с. 31]. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність безперечно набуває нових форм та значень і може визначатися також як здатність підприємства-базис дослідження протистояти міжнародній конкуренції на власному національному і внутрішньому ринку й ринках інших країн.

Науковець та дослідник В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності більшої категорії чи значнішого поняття об'єднує конкурентоспроможність елементів, які входять до цього узагальнюючого поняття. У консолідованому вигляді її можна визначити як здатність продукувати товари та послуги, що відповідають світовим вимогам та якості і ефективності яких може порівнюватися із тими, що виробляють суб'єкти господарювання на тому самому ринку [4, с. 39].

Існує значний обсяг тлумачень категорії «конкурентоспроможність підприємства», але не існує одного консолідованого трактування, адже вважається, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка напряду визначається характеристиками їх продукції чи послуг, які вони продукують; інші дослідники в основу беруть ефективність, будь то ефективність виробничого процесу чи ефективність стратегічного планування,

їхню здатність імплементувати інноваційні технології та боротися з суперниками на ринках за долю в грошовому вимірі чи вимірі реалізованого об'єму тощо.

М. Портер вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це перевага порівняльна по відношенню до інших фірм, підприємств, регіонів чи країн, а також здатність суб'єкта ринкових відносин конкурувати на ринку на одному рівні з вже наявними там суб'єктами господарювання тощо. На думку автора даної роботи, це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є прибуткове зростання, тобто одержання максимального прибутку, більшого, ніж у найближчого конкурента [2, с. 76].

М. О. Єрмолов під такою категорією як «конкурентоспроможність» вважає характеристику не абсолютну, а відносну, яка «віддзеркалює відмінність процесу розвитку одного виробника чи бізнесмена від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами споживчої потреби, так і за ефективністю виробничої операційної діяльності» [6]. Ми вважаємо, що це визначення було б точнішим, однак його слід доповнити характеристикою впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства, які особливо в сучасних умовах є доволі помітними.

А. Яновський стверджує, що це поняття є категорією багаторівневою та комплексною, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер діяльності суб'єкта дослідження (виробництва, кадрів, фінансового потенціалу, наукових розробок, маркетингового потенціалу) [7, с. 22]. Як і при розгляді підходу попереднього твердження, поза увагою науковця залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем та впливи останнього на суб'єкт господарювання.

Науковець С. Ярошенко стверджує, що підприємства та суб'єкти економіки лише тоді конкурентоспроможні, якщо вони можуть протягом значного періоду відстоювати власні атрибути та переваги на ринку чи утримувати свою долю або конкурентну позицію завдяки наявності ефективнішої стратегії або, наприклад, здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати прибуток, після перерозподілу

якого залишиться можливість для модернізації виробництва, вдосконалення та підтримання якості продукції та стимулювання робітників [8]. Однак автор чітко не визначає, за рахунок яких внутрішніх чи зовнішніх факторів підприємства будуть отримувати конкурентні переваги на ринку.

Г.Л. Азоєв вважає, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання – це здатність розпоряджатися власними або позиковими ресурсами в умовах конкретного конкурентного ринку. А виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – безперечно обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки представляє результати її конкурентних переваг по всьому обсягу проблем управління компанією [9]. Тут дослідником першочергово виноситься фінансова складова діяльності компанії, а решта є похідними від неї, у тому числі й продукування конкурентних сервісів і послуг, випуск конкурентоспроможних продуктів та товарів. Думаємо, що таке твердження не зовсім повністю відображає сутність цієї категорії для підприємства.

Дослідники А. Маренич та І. Астахова стверджують, що категорія «конкурентоспроможність» – це комплексна та сукупна характеристика діяльності компаній, яка засновується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської та операційної діяльності (виробничо-господарський потенціал, трудовий потенціал, забезпеченість ресурсами власними чи позичковими, фінансові результати економічної діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні та слабкі сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи підсилення сторін сильних та досягнення переваг над конкурентами [10, с. 23]. Однак при такому підході увага зосереджується лише на виробничо-господарській, тобто операційній діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають важливий та інколи рушійний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Науковець Л. М. Калашникова досліджуване поняття розглядає як комплексне, що характеризується комплексною системою і якістю менеджменту, якістю продукції, широтою та глибиною асортиментного

портфелю, затребуваного споживачами, стабільним та позитивним фінансовим станом, здатністю до впровадження інновацій, рівнем системи товарообігу і сервісом фірми [12]. Із наведеного визначення не зовсім зрозуміло, чи це перманентний процес, в якому перебуває підприємство, чи це планомірна і закономірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході. На думку дослідника М. І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної та прибуткової господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. На думку науковця, це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [13]. Вважаємо, що перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні можна розширити та розглядати більш комплексно.

Науковець та дослідник П.К. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його постійну спроможність отримувати профіт, достатній для того, щоб була можливість відтворення поточного виробництва чи навіть розширити його, достатній для підтримки мотивації праці та поліпшення її результатів, а отже, продуктів [14, с. 532]. На думку автора роботи, поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів і розглядати його потрібно в більш значному горизонті, не обмежуючись лише одним аспектом.

На думку таких науковців Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева, ця категорія – здатність створити конкуруючу одиницю на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою провадження більш продуманого іміджу, високої якості, низьких та бюджетних цін, сервісного забезпечення та створення комфортних умов для покупців, споживачів свого товару чи послуги [15]. У цьому визначенні, на відміну від вищеперерахованих попередніх, поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища фірми, що упускати в даному контексті вважаємо недоречним.

Швейцарська організація «Європейський форум із проблем управління» зі свого боку визначила, що конкурентоспроможність – це справжня перспективна

здатність економічних одиниць в поточних для них ринкових умовах і особливостях середовища проектувати, створювати і реалізовувати товари, що за ціновими і неціновими ознаками більше подобаються споживачу, ніж товари конкурентів, що спонукає його надавати перевагу не товарам конкурентів [16, с. 99-100].

Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість чи характеристику об'єкта, що описується ступенем та станом реального чи перспективного задоволення конкретної споживчої потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які на даному ринку надають конкуренти [17, с. 35]. Дослідник зазначає, що саме здатність та спроможність виробляти продукти та товари, послуги і сервіси, які можуть скласти конкуренцію, і є конкурентоспроможність підприємства.

З. А. Васильєва під конкурентоспроможністю описує здатність підприємства чи фірми задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що обходять конкурентів на тому ж ринку за визначеним набором атрибутів, які є статистично значущими [18].

Автор погоджується з трактуваннями та визначеннями дослідників Р. А. Фатхутдінова, З. А. Васильєвої та «Європейського форуму із проблем управління», проте важливо не упускати та враховувати той факт, що конкурентоспроможність підприємства залежить не тільки від конкурентоспроможності продукції або послуг, які воно реалізовує та надає, а й від цілого наору зовнішніх та внутрішніх факторів.

На думку науковця П. Ю. Беленького, конкурентоспроможність підприємства є показником комплексним та консолідуючим, який відображає ефективність всього комплексу господарюючих механізмів, тому і до розгляду його викликів та вузьких місць треба підходити так само комплексно та консолідовано з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх факторів і впливоутворюючих механізмів [19, с. 10]. Вважаємо дане трактування найбільш загальним та всеохоплюючим, проте з іншого боку в цьому полягає і його основний недолік. В. Г. Шинкаренко і А. С. Бондаренко трактують досліджувану

категорію так, що це дуже змінна, динамічна та непостійна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін ззовні і забезпечувати при цьому конкурентні переваги [20, с. 14].

Отже можемо зробити ряд проміжних висновків та узагальнюючих тверджень про основну категорію даного дослідження – «конкурентоспроможність»:

- може мати різне значення, залежно від того, з яким набором конкурентів порівнюється;
- відносне поняття;
- показник конкретного підприємства може варіюватись в залежності від його результативності та ефективності на глобальному чи міжнародному ринку;
- визначає результат господарської діяльності підприємства в межах умов конкурентного ринку, країна, категорії чи сегменту;
- має розглядатися як комплексна характеристика підприємства;
- порівняльна характеристика
- важливий та впливовий показник, що ідентифікує її в маркетинговому полі - задоволеність споживачів, позитивний відбудований імідж, наявність впізнаваної торговельної марки тощо.

У межах попередніх тверджень, що засновані на дослідженні наукових праць вітчизняних та іноземних дослідників, потрібно окремо зробити наголос, що насправді підприємство не є конкурентоспроможним, якщо його продукція чи його послуги не конкурентоспроможні. Однак продукт чи послуга є не основоположним показником, а лише частиною. Адже часто вагомішу роль може відігравати нижча ціна за рахунок нижчих цін на сировину, або за рахунок стратегії демпінгу цін, яку може використовувати суб'єкт, наприклад. Такі значні розходження між поняттями конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможністю підприємства можуть бути обґрунтовані тим, що:

– така категорія повинна розглядатись на довгостроковому горизонті, однак дійсні лише в момент, коли безпосередньо вимірюються та досліджуються;

– конкурентоспроможність послуги чи продукту є лише частиною загального поняття конкурентоспроможності підприємства, адже в широкому асортиментному портфелі можуть бути як ефективні і конкурентні продукти, а можуть бути нішеві і такі, що мають низький оборот, тому конкурентоспроможність продукції слід вивчати та досліджувати щодо окремих портфельних видів чи одиниць, а конкурентоспроможність підприємств охоплює всю номенклатуру продукції та весь продуктовий портфель;

– оцінка конкурентоспроможності визначеного підприємства здійснюється чи довіреною особою цього підприємства, чи самими підприємствами, водночас конкурентоспроможність продукції, яка на ринку стає товаром, оцінюється покупцями, коли вони приймають рішення про покупку.

Тому на нашу думку, розглянута категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися показниками високої операційної ефективності, яка реалізується завдяки інноваційному обладнанню, передовим технологіям, кваліфікованому персоналу та управлінню талантами і здатністю завоювати й тривалий час утримувати чи нарощувати власну ринкову позицію, що реалізується завдяки ефективному менеджменту.

Необхідно також зазначити, що консолідоване нами твердження поєднує в собі часто полярні переконання науковців, одні вважають більш значимими процеси, які проходять у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання, а інші притримуються позиції, що важливішою є гнучкість та здатність адаптуватися до зовнішніх умов господарювання, що панують в сучасних ринкових умовах, тобто можливості компанії узгодити своє внутрішнє середовище у відповідність умовам ринку та взаємо підпорядкувати ці умови й процеси. У нашому випадку ланкою між внутрішнім та зовнішнім середовищем, яка поєднує і створює зв'язок між ними, і є управлінням конкурентоспроможністю.

Зважаючи на вищенаведені аргументи, можемо стверджувати, що результати проведених досліджень дають змогу говорити, що категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей, тобто є:

- порівнюваною;
- динамічною;
- системною;
- предметною.

Те, що категорія є порівнюваною означає, що конкурентоспроможність визначається та вивчається разом з вивченням тих самих ознак у реальних конкурентів, які виготовляють продукцію, яка закриває ту ж потребу, чи товари-замінники, які функціонують на цьому самому ринку. Рідше порівняння відбувається з ідеальним підприємством, яке виступає попередньо визначеною моделлю.

Конкурентоспроможність підприємства визначається у межах визначеного ринку, оскільки на різних ринках воно може бути як конкурентоспроможним, так і ні. Те ж саме відбувається у розрізі країн, категорій, сегментів тощо.

Динамічність містить у собі те, що поняття є стислим у часі, бо показники компаній часто швидко змінюються чи коливаються; тобто даний вимір не є сталим. Ця властивість допомагає зрозуміти, що дослідження та моніторинг потрібно здійснювати безперервно.

Предметність передбачає виокремлення певного набору чи суми параметрів, які формують конкурентоспроможність: категорії ціни та якості, , інноваційну техніку та технологію, високу кваліфікацію талантів, впізнаваний імідж та бренд, ефективні канали просування, ідентифікація фінансових можливостей для розвитку, наявність власних чи позичкових ресурсів, використання актуальних управлінських технологій.

Системність, як ознака, передбачає консолідацію та розгляд формуючих параметрів конкурентоспроможності і їх взаємообумовленості.

Урахування факторів внутрішніх та зовнішніх наголошує на тому, що під час управління такою категорією як конкурентоспроможність, потрібно брати до уваги широкий спектр факторів. Крім того, склад цих властивостей не є вичерпним для розкриття теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства.

Щоб функціонувати на ринку ефективно, не вистачить лише оцінити конкурентоспроможність і на цій основі приймати рішення. Так, управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалювати свою діяльність та керувати всіма процесами, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що впливають для успішної діяльності підприємства навіть в умовах кризових явищ та ризиків. Однак слід бути готовим, що в момент кон'юнктура ринку може змінитись і потрібно буде змінюватись і підприємству.

1.2 Фактори, принципи та складові конкурентоспроможності міжнародної компанії

Дослідивши різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та здійснивши узагальнення, варто також звернути увагу на фактори, складові, принципи та умови забезпечення конкурентоспроможності більш прискіпливіше та детальніше.

Основними умовами для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства є:

- поєднання розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- базування стратегічного менеджменту на наукових підходах;
- імплементація сучасних методів дослідження й розробок;
- пошук взаємозв'язків на стадіях життєвого циклу;
- попереджувальна та запобіжна система заходів із забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз та дослідження конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку передбачає розгляд факторів, які безпосередньо здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці фактори, як звично, можна розділяти на ендогенні та екзогенні, тобто зовнішні і внутрішні. Конкуренти, економічні умови, політика, природні катаклізми, національні і міждержавні інститути об'єднуються в зовнішні фактори [21]. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у Таблиці 1.1.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у звично визначеному порядку. Після того, як визначено цілі та мету підприємства в управлінні конкурентоспроможністю, проводиться діагностика таких структурних елементів, як: зміни, що безпосередньо впливають потенціал компанії; фактори-загрози для конкурентоспроможності; конкуренти та їх манера ведення боротьби на ринку; визначення факторів-зон для розвитку підприємства.

Аналізування та оцінка факторів впливу зовнішнього середовища дає можливість для розгляду можливостей, формування плану та превентивних заходів тощо. Для того, щоб аналізувати макросередовище, можна скористатися такими інструментами, як PEST, SWOT-аналізи, які сприяють визначенню вузьких місць та можливостей [24].

Таблиця 1.1

Складові зовнішнього середовища підприємства

Складові	Характеристика
Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики.
Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів.
Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.
Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.
Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів.
Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.
Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства.

Джерело: створено автором на основі [21-26]

Внутрішні фактори – це фактори, які знаходяться в розпорядженні суб'єкта та контролюються самим суб'єктом в процесі реалізації його стратегії та здійснення економічної і господарської активності. Основні їх складові представлено у Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові	Характеристика
Ресурсний потенціал	Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін у разі ефективного управління.
Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку.
Фінансові можливості	Наявність нерозподіленого прибутку, співвідношення між власними та запозиченими коштами, доступ до фінансових ресурсів.
Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо.
Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини.
Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут.
Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення.
Організаційна структура	Ефективність управління, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективний контроль за виконанням.
Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників.

Джерело: створено автором на основі [21-26]

Звичайно, під час процесу оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю враховують весь спектр взаємо обумовлюючих внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на становлення підприємства чи формування його стратегії.

За докризових та сучасних кризових умов український ринок характеризується технологічною відсталістю підприємств промисловості, використанням технологій та обладнання, що є морально застарілим, браком ресурсів і, відповідно, спричиненої вище наведеними факторами, низьким рівнем інноваційної активності.

Порівняно із українськими суб'єктами ведення бізнесу філії та представництва чи структурні складові міжнародних компаній, які також функціонують на вітчизняному ринку, мають низку переваг перед, адже часто мають кращий імідж та значні фінансові ресурси у розпорядженні, що можуть потенційно бути позиковими у материнської компанії, як наслідок - можливості виробництва високотехнологічних та якісних товарів і надання сучасних якісних сервісів.

Конкурентоспроможність підприємства завжди пов'язана із забезпечення компанією виробничої ефективності та продуктивності операційних процесів, яка реалізується завдяки інноваціям, техніці та технології, а також талантам. Не мало означає і здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку. Саме це і забезпечується завдяки наявному в компанії ефективному використанню принципів управління та оцінки конкурентоспроможності.

Так, основними та базисними принципами, які враховують про оцінювання стану рівня конкурентоспроможності називають:

- комплексність: тобто всі критерії та оцінки такі, як ефективні процеси, адаптування бізнес-процесів до змінних умов, а також швидкість цього адаптування, реалізація стратегії та потенціалу. Крім того часто це означає, що конкурентоспроможність конкретної компанії визначається в порівнянні з конкурентами, а такі показники можна розглядати тільки в комплексі і ніяк інакше;
- системність: системний аналіз впливів внутрішніх і зовнішніх є основоположною базою для цієї оцінки;
- об'єктивність: важливо використовувати надійну інформацію, не спотворювати її в процесі обробки та приймати рішення об'єктивно, можна навіть із залученням консультантів чи довірених осіб поза організацією, щоб вони могли сформулювати погляд зі сторони та коректно його донести;

– динаміка: в постійно змінному світі і показники піддаються постійним коливанням, а це завжди потрібно враховувати та брати до уваги управлінням та менеджменту;

– безперервність процесу аналізування, що впливає із категорії «динамічність»;

– оптимальність: слід брати відповідальність та приймати рішення щодо подальших дій, які наразі видаються відповідальним особам оптимальними і кращі варіанти не представлені в розглянутих умовах.

Як і кожен процес чи механізм, стандартний порядок аналізування та управління конкурентоспроможністю компанії реалізується за такими етапами, які представлено послідовно [21], [22], [24], [26]:

- 1) відбувається ідентифікування чинників зовнішніх та внутрішніх;
- 2) визначення важливості ідентифікованих чинників;
- 3) формування груп і пошук взаємо обумовленостей;
- 4) оцінювання впливу та його кількісне вираження;
- 5) створення моделі змін та прогнозування умов, за яких ці зміни реалізовуватимуться;
- 6) прогнозування конкурентоспроможності компанії, порівняно з конкурентами;
- 7) виділення шляхів її покращення;
- 8) розроблення механізмів;
- 9) імплементація механізмів;
- 9) оцінка дієвості запропонованих механізмів;
- 10) прийняття відповідних управлінських рішень;
- 11) post-mortem.

Таким чином, наданий механізм та його поетапність дасть можливість знизити рівень невизначеності в компанії і управлінці матимуть сталий і впроваджений механізм дій, особливо в кризових умовах.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють господарську діяльність на вітчизняному ринку, в тих умовах пандемії та економічного розвитку української економіки є надзвичайно важливим та навіть критичним в деяких моментах.

1.3 Організаційно-економічні інструменти ефективного управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи

З початку 2019 року світова спільнота акцентувала свою увагу високій ймовірності виникнення кризових явищ в національних та світовій економіці та розробки проактивних реакцій та механізмів дій щодо нової фінансової кризи. Ще в 2019 році стало очевидним падіння фондових бірж, збільшення об'єму світового боргу одночасно з відсутністю життєздатних стратегій виплат, наростання торговельних воєн, падіння цін на сировинні ресурси. Ці та інші передумови останніх кількох років стали тими факторами, що до 2020 року загострили економічну ситуацію в цілому світі. Однак вирішальним і згубним фактором для наростання кризових явищ стали наслідки пандемії COVID-19 та карантинні обмеження, що спричинили локдаун багатьох національних економік. Як вже прийнято в період кризових явищ, провідні аналітичні агенції оцінюють впливи ризиків на економіки країн. Розглянемо деякі з них.

Рейтингове та аналітичне агентство Fitch Ratings на період 2020 року провадило прогноз, що світовий ВВП у тому ж таки поточному 2020 році впаде на 3,9%. Більше того даний економічний спад агентство трактує, як «реcesію безпрецедентної глибини». Якщо ж поглянути на найпотужніші економіки ЄС, США, то падіння економіки Євросоюзу оцінювали близько 7%, США — на рівні показника 5,6%. Як згадували раніше, таке значне просідання було зумовлене кризою на світових фінансових ринках, падінням цін на нафту, як наслідками

COVID-19, криза від чого, за оцінками Fitch, стане вдвічі сильнішою за економічне падіння під час світової економічної кризи 2008-2009 років [27].

Розглянемо також оцінку та бачення ситуації МВФ. Відповідно до базового сценарію, у поточному році світовий ВВП має впасти на 2,9%, а ВВП України — на 7,8%. Міжнародний валютний фонд назвав таке просідання найбільшим з часів Великої депресії, що було в минулому столітті [28].

Підприємець та підприємство суб'єкт господарювання є однією із вкрай важливих елементів економічної системи будь-якої країни та економіки, виступає чи не основною базою для задоволення потреб суспільства та держави, тому в поточних кризових умовах та постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища, значного коливання попиту та пропозиції на цілі категорії товарів, обмеженості ресурсів та значимого впливу кризових явищ, з'являється виклик підтримання стійкості бізнесу для підприємств, що здійснюють господарську діяльність на українському ринку. В зв'язку з цим є значна актуальність у дослідженні організаційно-економічних інструментів ефективного управління конкурентоспроможністю компанії в умовах економічної кризи та ризиків.

Управління конкурентоспроможністю бізнесу, як вже зазначалося в твердженнях попередньо, — це сукупність заходів, направлених на покращення послуг чи характеристик продукції, постійний пошук можливостей, ніш, категорій, каналів збуту.

Особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю, коли руйнується прийнятний та звичний устрій речей, тобто в умовах кризових явищ. Як зазвичай, виділяють зовнішні та внутрішні фактори кризового впливу на управління конкурентоспроможністю. Однак вони мало чим відрізняються від загальних чинників, які впливають в сприятливих ринкових умовах, лише відбувається поглиблення деструктивних тенденцій.

Ці деструктивні тенденції виливаються в загострення кризових проявів, а саме [29]:

- Платоспроможний попит скорочується та зменшується;
- Споживачі економлять свої активи;
- Ціна на і так обмежені ресурси зростають;
- Деструктивні процеси на ринку праці проявляються.

І на зміну даних факторів потрібно орієнтуватися вкрай уважно та прискіпливо. А механізм такої орієнтації та реагування має бути чітко організованим та визначеним.

Така умова досягається застосуванням методів [30, 31]:

1. Економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення.
2. Соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.
3. Адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи.

На їх основі може бути побудований простий алгоритм антикризового управління.

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища на основі конкурентних сил М. Портера [2]:

- сила постачальників;
- сила споживачів;
- сила товарів-субститутів;
- сила товарів-компліментів;
- сила існуючих та потенціальних конкурентів.

2. Розробка концепції, яка передбачає нейтралізацію негативу та деструктивних чинників, забезпечення підприємницької гнучкості та ефективного маркетингу, що дозволить прорватися через конкурентний клатер.

Звернемо нашу увагу на останній напрямок. До основних маркетингових методів належать:

- споживацькі дослідження;
- маркетингова стратегія;

- ринкові сегментації;
- 4Р підхід.

Інформація має оперативно передаватися і у внутрішньому середовищі, і в зовнішньому для надання своєчасно інформації для клієнтів, збереження позитивного іміджу компанії та стимулювання зростання обсягу реалізованої продукції. Окреме значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має робота її талантів, рівень кваліфікації, соціальна складова бізнесу і корпоративна культура.

3. Реалізація запропонованих механізмів та їх оцінка на основі наступного:

- капіталовкладення та їх розміри;
- асортиментна політика та управління нею;
- стимулювання попиту та ефективний збутовий механізм;
- перевагу серед конкурентів на ринку (властивість продуктів, їх унікальність, імідж.

4. Оцінка, які можливі заходи можна імплементувати навіть в умовах кризи:

- змінити асортимент із врахуванням того, як змінився споживач;
- використання промо, акцій, бонусів;
- акцент на імідж, якщо він позитивний.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить стійко утримувати рівень конкурентних переваг в умовах постійний коливань на ринку та дозволить утримати конкурентні переваги для компанії на ринку в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це здатність створити конкуруючу одиницю на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою провадження більш продуманого іміджу, високої якості, низьких та бюджетних цін, сервісного забезпечення та створення комфортних умов для покупців,

споживачів свого товару чи послуги. Категорія «конкурентоспроможність підприємства» має забезпечуватися показниками високої операційної ефективності, яка реалізується завдяки інноваційному обладнанню, передовим технологіям, кваліфікованому персоналу та управлінню талантами і здатністю завоювати й тривалий час утримувати чи нарощувати власну ринкову позицію, що реалізується завдяки ефективному менеджменту.

Аналіз та дослідження конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку передбачає розгляд факторів, які безпосередньо здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці фактори, як звично, можна розділяти на ендогенні та екзогенні, тобто зовнішні і внутрішні.

Особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю, коли руйнується прийнятний та звичний устрій речей, тобто в умовах кризових явищ. Як зазвичай, виділяють зовнішні та внутрішні фактори кризового впливу на управління конкурентоспроможністю. Однак вони мало чим відрізняються від загальних чинників, які впливають в сприятливих ринкових умовах, лише відбувається поглиблення деструктивних тенденцій.

Детальне вивчення цих факторів та проведення заходів антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє утримувати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах постійний коливань на ринку та в умовах нестабільності і кризового стану економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «XXX»

2.1 Діагностика діяльності міжнародної компанії та її бізнес-середовища

У першій половині поточного 2020 року пандемія COVID-19 мала згубний вплив на економічну активність світової економіки та окремих національних економічних систем, що не сприяє розвитку світового та українського бізнес-середовища. За прогнозами Міжнародного валютного фонду у 2020 році світовий ВВП скоротиться приблизно на 4,9%. Тоді як на початку коронавірусного локдауну експерти МВФ оцінювали падіння 2020 року у 3%. Спостерігаємо погіршення очікувань та прогнозів МВФ. Загалом, за підрахунками фонду, через COVID кризу економіка світу втратить 13 трильйонів доларів [28].

Чим більш розвинена економіка, тим більшого удару вона зазнає. Економіки розвинених країн, а саме їх ВВП скоротяться на 8%. Порівняно з попереднім та більш оптимістичним прогнозом це на 2% більше, а для економік, що розвиваються, прогноз - мінус 2,9%. Отже, вперше для всіх регіонів світу економічний прогноз є негативним.

Ця криза є особливою і має ряд ознак, не схожих на попередні кризи та рецесії. У більшості країн світу різко скоротилося споживання, виробництво та інвестиції. До цього додалися деструктивні явища ринку праці. Міжнародна організація праці представила дані, згідно з якими карантин та зменшення обсягу робочого часу у зв'язку з ізоляцією в першому кварталі поточного року проти останнього кварталу 2019 року можна порівняти із втратою 128 мільйонів повноцінних робочих місць. Показник другого кварталу ще критичніший - був втрачений еквівалент 290 мільйонів робочих місць [28]. Крім таких нещадних наслідків пандемії на ринку праці, удару зазнала і світова торгівля, яка лише у I кварталі 2020 року скоротилася на 3,5%. Загалом прогнозоване річне падіння може скласти близько 12%.

Такі явища є дуже негативними для економіки України, якщо брати до уваги факт, що її економіку вважають експорт орієнтованою. Виходить, що світова торгівля багато у чому визначає та передбачає, які доходи отримують українські виробники, і скільки податків до бюджету вони зможуть забезпечити.

За даними Державної служби статистики України, у квітні виробництво скоротилося на 17% порівняно із минулим роком. У травні воно уповільнилося - 13% [29].

Поглянемо на прогнози національних служб та ресурсів. За даними Державної служби зайнятості, на кінець травня кількість зареєстрованих безробітних зросла майже в 1.5 рази порівняно з березнем цього року. І це лише офіційна цифра. А відсоток тих, хто працював неофіційно та був позбавлений доходу від наслідків карантину, залишається не відомим. Можемо впевнено стверджувати, що цього року вперше від 2016 доходи українців не зростуть, а зменшаться і це є очевидним фактом.

За опитуванням Національного Банку України, найоптимістичніші настрої щодо економічної ситуації поточного року були в будівельних компаній, найпесимістичніші у сервісних компаній та підприємств сфери послуг, які найбільше постраждали від обмежень та локдауну.

Ми знаємо, що FMCG представляє товари повсякденного вжитку, в тому числі продукти харчування, тому на перший погляд може здатися, що скорочення реалізації продукції для неї не критичне, однак безперечно, відбулися значні зміни в споживчих настроях.

Не зважаючи на кризові явища, спричинені пандемією, молочна галузь України і раніше показувала негативні тренди свого розвитку. Однак в 2020 року найкритичніша ситуація в молочній галузі і такою вона була б навіть не зважаючи на пандемію та карантинні явища. Поголов'я корів в Україні стрімко зменшується та сягнуло найменшої величини – 1,6 мільйонів голів. Навіть у післявоєнні часи Другої світової війни в 1946 році було 4,6 млн корів на цих територіях. Тож перший мінус – мале та постійно спадаюче поголів'я корів. Другий – найменша за всі роки кількість виробництва молока. За даними

державної служби статистики Україна виробляє майже 10 млн т молока, із них 3 мл т – це молоко з господарств, решта (7,1 млн т) – від населення. І цей показник також щорічно скорочується.

Протягом останніх двох років спостерігаємо спад у виробництві молока 5% щорічно. Але ситуація ще більш критична, бо надходження молока на переробку від одноосібників скоротилося і спад триває. Для забезпечення конкурентоспроможності у світі та забезпечення українських споживачів молочними продуктами у 2020 році, необхідно переробляти 6 млн т молока в Україні щорічно та безперебійно.

Фактично, щороку в Україні із-за скорочення надходження молока від зменшення кількості поголів'я банкрутує чи припиняє свою діяльність 1 велике підприємство. Також присутня проблема обліку промислових молочних підприємств, аде в Україні відсутній аналіз молочних потужностей. За радянських часів, в Україні нараховувалося 470 молокопереробних підприємств. За 2017 рік відзвітувалися 256 підприємств. 2020 року реально працюючих вже тільки 192.

Зважаючи на світові кризові явища та пандемію, що повпливали на українську економічну ситуацію, та враховуючи стагнацію української молочної галузі, сировина якої слугує для виробництва молочних продуктів, які є частиною сфери FMCG, бізнес-середовище для молочних FMCG компаній можемо оцінювати як несприятливе.

Розглянемо конкурентне середовище в галузі та здійснимо діагностику діяльності бази дослідження - компанії ТОВ «XXX».

Група компаній «XX», до якої належить ТОВ «XXX» — провідна міжнародна компанія з виробництва продуктів харчування [35]. В Україні вона є виробником і дистриб'ютором значного асортименту молочних продуктів харчування тривалого та нетривалого зберігання. Виробничі потужності компанії знаходяться у двох містах і представлені двома виробничими одиницями - у м. Херсон та у м. Кременчук.

Завод, що у Херсоні, сертифікований за FSSC 22000 і може здійснювати експорт продукції, що виробляється тут, до країн Європейського Союзу.

Серед основних гравців на ринку України присутні такі компанії – АТ «Молочний Альянс», «LOOSTDORF», «LACTALIS», «Галичина», «WIMM-BILL-DANN» та ін.

АТ «Молочний Альянс» — один з лідерів молочної галузі України. Історія Групи компаній «Молочний Альянс» почалась у 2006 році з придбання декількох великих підприємств із виробництва молочних продуктів та їх об'єднання. Нині Група компаній «Молочний Альянс» — це холдинг. До складу холдингу входять вісім виробничих підприємств молочної галузі. Група підприємств із виробництва сирів та молочної продукції включає ПрАТ «Пирятинський сирзавод», ПАТ «Баштанський сирзавод», ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат», ПАТ «Городенківський сирзавод», ПАТ «Новоархангельський сирзавод».

Група підприємств із виробництва цільномолочної та кисломолочної продукції включає ПАТ «Яготинський маслозавод», філію ПАТ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей», а також підприємство із збору та обробки молока та молочної продукції - ПрАТ «Тростянецький молочний завод» [39].

Приватне акціонерне товариство «Вімм-Білл-Данн Україна» утворилося у 2000—2002 роках. У 2011 році підприємство разом із його українською філією придбала міжнародна компанія «Pepsico», яка тепер тут виробляє продукцію під брендами «Слов'яночка», «Машенька», «Чудо» та молочне харчування «Агуша» [40].

«Галичина» — український виробник молочних продуктів нетривалого зберігання під однойменною компанією торговою маркою «Галичина». Виробничі потужності розташовано в Радехові на Львівщині [41].

Ринок молочної продукції поділяється на два сегменти – традиційний, ряжанка, вершки, сир, сметана, кефір тощо та сучасний, а саме йогурти питні, йогурти ложкові, десерти, сирки, пробіотичні напої тощо. Серед найбільших торгових марок традиційного напрямку - «Простоквашино», «Яготинське»,

«Галичина», «Молокія», «President». Серед найпопулярніших торгових марок сучасного напрямку – «Activia», «Чудо», «Дольче», «Галичина». У портфелі ТОВ «XXX» представлені бренди обох категорій.

Міцна позиція компанії на ринку підтверджена аналітикою системи YouControl. За даними оцінки ринкового скорингу YouControl, методики визначення індексу ринкової потужності компанії, в 2019 році ТОВ «XXX» має індекс 3.7. Динаміка скорингового індексу наведена на рис. 2.1.

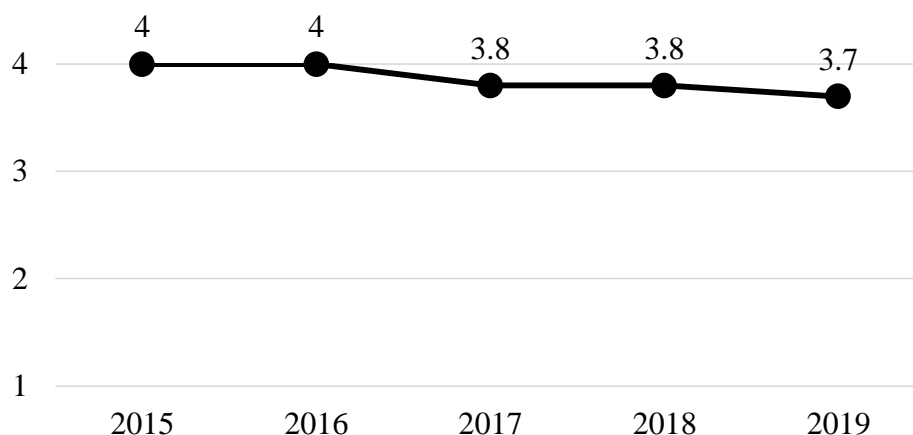


Рис. 2.1. Динаміка скорингового індексу ринкової потужності компанії

Джерело: [42]

Показник ґрунтується на десяти різних індексах. На їх основі робимо висновок, що компанія має високу ринкову потужність та конкурентоздатність.

Щоб глибше дослідити діяльність міжнародної компанії розглянемо результати діяльності підприємства, а зокрема фінансовий стан компанії (рис. 2.2).

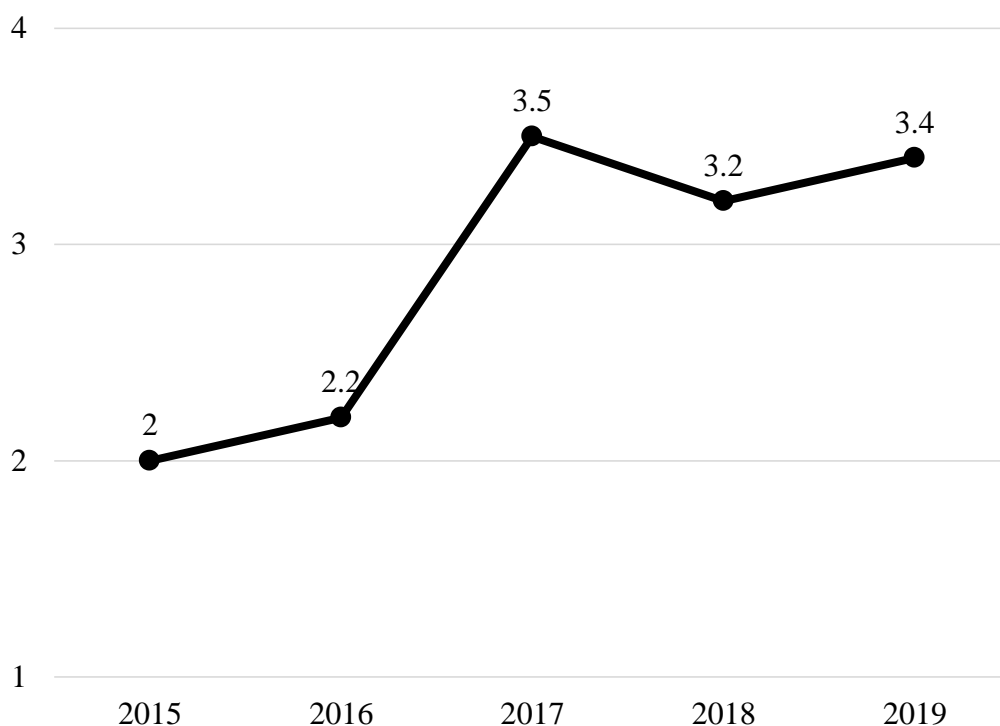


Рис. 2.2 Динаміка скорингового індексу фінансової стійкості компанії

Джерело: [42]

FinScore — індекс фінансової стійкості компанії, розрахований YouControl, і базується на 10 фінансових показниках, які комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності компанії у порівнянні з конкурентами на ринку [42].

Ці ж дані підтверджуються інформацією фінансового балансу компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників діяльності компанії 2015-2019 рр., тис. грн

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Активи	760 000 – 770 000	830 000 – 840 000	940 000 – 950 000	1 000 000 – 1 100 000	1 100 000 – 1 200 000
Зобов'язання	550 000 – 560 000	660 000 – 670 000	420 000 – 430 000	560 000 – 570 000	770 000 – 780 000
Виручка	1 800 000 – 1 900 000	3 000 000 – 3 100 000	3 300 000 – 3 400 000	3 700 000 – 3 800 000	3 700 000 – 3 800 000

Джерело: [42]

Задля того, щоб отримати загальну картину діяльності підприємства, не будемо обмежуватись лише розглядом бізнес-середовища компанії та фінансовими результатами діяльності. Не менш важливо здійснити аналіз людського ресурсу, адже це один із основних внутрішніх факторів впливу на успіх господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Система управління талантами є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом. Проаналізуємо кадровий склад «XXX» у наведеному раніше періоді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кадровий склад ТОВ «XXX»

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Відхилення 19/18	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	217	19	229	18,5	243	19	14	0,5
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	802	70	875	71	904	72	29	1
Допоміжний персонал	123	11	131	10,5	112	9	-19	-1,5
Разом	1142	100	1235	100	1259	100	93	2

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Кількість виробничого торгово-оперативного штату становить 2/3 загальної кількості всіх талантів. Це і не дивно. Компанія займається і виробничою діяльністю, і дистриб'юторською. Висновок такий, що на підприємствах спостерігається однакова динаміка у структурі кадрового складу протягом 2017-2019 років.

Аби розуміти рівень розвитку та потенціал талантів до розвитку організації, потрібно врахувати ступінь освіченості та вікову структуру. Більш детальний аналіз згаданих показників наведено в таблиці (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу за освітою та віком «XXX»

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	161	157	245	239	0	0	406	396	33	31,5
Від 30 до 45	263	300	129	122	5	5	397	427	32	34
Від 45 до 55	137	163	228	217	9	7	374	387	30	31
Понад 55	18	7	23	27	17	15	58	49	5	3,5
Разом	579	627	625	605	31	27	1235	1259	100	100

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

За отриманими даними видно, що найбільшою віковою групою є молодий персонал – працівники до 30 років. Це показує орієнтованість компанії на вирощування власних менеджерських кадрів, а також її інноваційність та привабливість компанії для молоді. Крім цього компанія має сильний бренд роботодавця, зі зростаючим фондом заробітної плати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фонду заробітної плати «XXX»

Категорії персоналу	2017		2018		2019		Відхилення 19/18	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	4 917	36	5 274	35	5 755	36	+481	+9%
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	7 699	57	8 645	58	9 293	58	+648	+7%
Допоміжний персонал	861	7	982	7	967	6	-15	-1,5%
Разом	13 477	100	14 901	100	16 015	100	+1114	+7,5%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Щорічно поряд зі зростанням чисельності працівників спостерігається тенденція зростання фонду заробітної плати.

Бачимо, що ТОВ «XXX» - дуже потужна компанія на молочному ринку України. Це проявляється в її позиції серед конкурентів та частоті реалізації продуктових інновацій [35].

2.2 Дослідження конкурентоспроможності міжнародної компанії

Зважаючи на те, що компанія здійснює свою господарську діяльність на висококонкурентному ринку молочних продуктів нетривалого зберігання, де важко диференціюватись, доцільно здійснити всебічний аналіз її діяльності (табл. 2.5), щоб зрозуміти можливості та перспективи її діяльності.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «XXX»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. СБУ міжнародної компанії. 2. Прозорість діяльності, дотримання українського законодавства – вимоги на рівні групи. 3. Компанія-лідер на українському ринку молочної продукції. 4. В портфелі бренди-лідери на ринку. 5. Перша компанія, що розпочала експортну діяльність в ЄС молочних продуктів нетривалого зберігання. 6. Висока якість продукції. 7. Повний цикл виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність обсягів реалізації продукції від відносин з ритейлерами. 2. Вищі ціни в порівнянні з конкурентами. 3. Чим більша компанія – тим менш гнучкою вона є. 4. Складний та довготривалий CAPEX процес (процес інвестування в технічні ресурси, який здійснюється глобальною групою).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародна сертифікація заводу. 2. Партнерські експортні відносини з Польщею. 3. Грошові потоки валюти від експорту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заклатереність рекламного середовища. 2. Присутність сильних конкурентів на ринку. 3. Нестабільність економічної ситуації. 4. Зміни законодавства. 5. Обмеженість в доступі до рекламних площ у зв'язку з виборами 2020 року. 6. Третину доходу 2020 року згенерували інновації – загроза непродуктивних інновацій в подальшому.

Джерело: розроблено автором

Визначивши долю компанії на ринку та провівши аналіз можливостей і загроз, доцільно звернути увагу на портфельний аналіз компанії ТОВ «XXX». Зручним інструментом для порівняння брендів у портфелі суб'єкта господарювання є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Аналіз буде здійснюватися за такою класифікацією:

- «зірки» – лідери галузі, зі стрімким розвитком;
- «корови» - займають стабільне положення в галузі і є об'ємоутворюючими;
- «коти» - слабо впливають на ринок або мінімально, для них характерний низький рівень споживання. Провідна позиція у прямих конкурентів.

– «собаки» - істотно менша доля ринку ніж у конкурентів.

Бренд «X1» займає практично половину ринку питних йогуртів. «X2» показує значний ріст чистих продажів з місяця в місяць. Споживання брендів ростиме, якщо підтримувати цікавість споживача інноваціями.

І «X3, і «X4» - це локальні бренди. Вони забезпечують високі об'єми реалізації продукції.

«X5», «X6», «X7» - поки слабкі та молоді бренди. Запуски відбулися не так давно - останні два запустилися два роки тому.

Здійснимо експертну оцінку конкурентоспроможності та конкурентної стратегії міжнародної компанії за допомогою експертного методу. Експертний метод чи метод Дельфі зручний в застосуванні, враховує думку внутрішніх стейкхолдерів, тобто тих, хто впливає на бізнес зсередини організації і є внутрішнім фактором впливу. Також він дає змогу виробити незалежну точку зору та забезпечує об'єктивне вивчення питання з різних сторін.

Представлений підхід до оцінки конкурентоспроможності дасть можливість управлінській інструментарій розширити, напрямки вдосконалення наявної конкурентної стратегії визначити і виробити напрямки оптимізації власної діяльності в умовах ризиків, що є наразі дуже актуальним для компанії.

Найбільшими конкурентами суб'єкта дослідження на ринку України серед всіх гравців молочного ринку є такі – АТ «Молочний Альянс», «LACTALIS», «Галичина», «Pepsico». Їх і оберемо для конкурентного порівняння.

Для проведення експертної оцінки факторів внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності компанії «XXX» команді експертів (спеціалісти відділу маркетингу та реклами, фінансів і відділу продажу) було роздані оціночні бланки. Результати оцінювання внутрішньої конкуренції наведено в таблиці 2.6. Оцінки експертів щодо зовнішнього конкурентного становища надано в таблиці 2.7.

Апарат оцінки сформовано за наступними параметрами:

– 0 – параметр не є конкурентоспроможним, рівня конкурентоспроможності по заданому фактору певної категорії конкурентоспроможності немає;

- 25 - низький рівень конкурентоспроможності показника;
- 50 - середній рівень показника;
- 75 - високий рівень конкурентоспроможності показника;
- 100 - дуже високий / абсолютний рівень конкурентоспроможності = 1 по відношенню до заданого зразку, гіпотетичного еталонного значення чи значення аналогічного показника конкурента.

Таблиця 2.6

Експертна оцінка факторів внутрішньої конкурентоспроможності бізнес-процесів компанії «XXX» в порівнянні з найбільшими конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка експертів «XXX»			Середнє значення оцінок, O_{in}	Важл. показника, k_{in}	Зведений індекс «Jn»	АТ «Молочний Альянс»	«LACTALIS»	«Галичина»	«Pepsico»
	1	2	3							
1. Конкурентоспроможність системи фінансів підприємства	65	58	73	65,33	0,15	9,8	10	8,5	6,8	9,5
2. Конкурентоспроможність системи продажу	60	65	55	60,00	0,15	9,0	10,0	9,0	10,0	9,0
3. Конкурентоспроможність системи кадрового забезпечення	75	65	75	71,67	0,1	7,16	6,5	7,0	6,5	7,0
4. Конкурентоспроможність систем маркетингу і просування	80	85	88	84,33	0,15	12,65	8,5	6,3	9,0	7,8
5. Конкурентоспроможність системи інформаційного забезпечення	65	65	65	65,00	0,1	6,5	7,0	6,5	7,0	6,5
6. Конкурентоспроможність системи НДДКР	80	85	60	75,00	0,15	11,25	8,8	10,5	7,5	10,7
7. Конкурентоспроможність організаційної структури управління, координації	85	95	90	90,00	0,1	9,0	11,5	9,0	9,3	9,0
8. Конкурентоспроможність бізнес-процесів, менеджменту компанії	75	65	65	68,33	0,1	6,83	6,0	6,5	6,0	6,5
Всього:						72,20	68,30	63,30	62,10	66,00

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7

Експертна оцінка факторів зовнішньої конкурентоспроможності підприємства та його товарів в порівнянні з найбільшими конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка експертів «XXX»			Середнє значення оцінок, O_{ip}	Важл. показника, k_{ip}	Зведений індекс «Jn»	АТ «Молочний Альянс»	«LACTALIS»	«Галичина»	«Pepsico»
	1	2	3							
9. Конкурентоспроможність ціни	45	53	47	48,33	0,35	16,92	21,5	19,0	18,5	18,0
10. Конкурентоспроможність якості	85	90	88	87,67	0,35	30,68	29,5	30,0	29,0	30,0
11. Конкурентоспроможність іміджу і торгової марки	86	88	84	86,00	0,2	17,20	17,20	15,5	16,0	14,5
12. Конкурентоспроможність додаткового сервісу (обслуговування) - гарантійного, продажного, пост продажного, консультаційного і т.д.	70	75	70	71,67	0,1	7,17	7,17	7,17	8,0	7,17
Всього:						71,97	75,37	71,67	71,50	69,67

Джерело: складено автором

Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності по кожній групі чинників здійснимо за формулою [43, с.140]:

$$Jn = \bar{O}_{in} * k_{in} \quad (2.1)$$

де Jn - зведений індекс конкурентоспроможності групи чинників кожного блоку;

\bar{O}_{in} - значення експертних оцінок показників (середнє) для кожної групи факторів всередині блоку конкурентоспроможності;

k_{in} - важливість показника якогось фактору.

За підсумками проведеної експертизи видно не тільки проблемні області як всередині бізнесу, так і поза нею, а й є можливість порівняти показники зі значеннями ключових конкурентів. Тут виходячи з ранжування експертних оцінок факторів конкурентоспроможності, можна точно визначити ступінь пріоритетності кожного, а відтак допомогти забезпечити загальну організаційну конкурентоздатність.

Загальна оцінка конкурентоспроможності внутрішніх факторів компанії ТОВ «XXX» (ресурсів і здібностей їх організувати, що утворюють бізнес-процеси компанії) склала значення в 72,20% з 100%, що говорить про високу їх ефективності в цілому.

За зовнішніми факторами: конкурентоспроможність ціни (0,35) і якості (0,35) виступають найбільш важливими факторами конкурентоспроможності підприємства на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання.

Тут можемо відзначити значну і навіть досить високу зовнішню конкурентоспроможність підприємства. Загальний індекс у 72% говорить про те, що підприємство займає на ринку стійке положення і має прихильних до його товарів і послуг клієнтів.

При цьому, можна побачити, що найбільший конкурент АТ «Молочний Альянс» випереджає досліджуване підприємство в конкурентоспроможності ціни. Це найбільш сильний конкурент, який займає стабільні лідерські позиції на ринку із загальним індексом зовнішньої конкурентоспроможності 75,37%.

Для підтвердження результатів, отриманих в процесі аналізу конкурентоспроможності експертного методу, здійснимо дослідження, яке базується на теорії ефективної конкуренції.

Пропонуємо розглянути цю теорію детальніше. Найбільш конкурентоспроможними є ті бізнеси, де найбільш структурно та ефективно організована робота всіх відділів, підвідділів, служб та окремих сервісів. На ефективність діяльності кожної структурної ланки, як нам вже відомо, впливає неймовірна безліч конструктивних і деструктивних факторів — ресурсів фірми. Таке вимірювання та оцінювання ефективності роботи кожного структурного формування передбачає оцінювання ефективності того, як ці ресурси використовуються. В основі методу - оцінка 4 критеріїв.

1) ЕД або індикатори ефективності діяльності бізнесу – характеризується набором відносних, а не абсолютних індикаторів. Такими можуть бути: витрати на одиницю, рентабельність, фондівдача, продуктивність.

2) ФС або фінансова позиція/стан бізнесу – він визначається методом розрахунку індикаторів автономії, платоспроможності, ліквідності, а також обертання оборотних коштів.

3) ЕЗ чи трактування ефективності збуту товару визначається рівнем рентабельності продажів, ефективності реклами, коефіцієнтами завантаження виробничих потужностей та затовареності готовою продукцією, та.

4) КТ, як основна категорія цього дослідження – включає показники якості товару.

Загалом, алгоритм визначення та розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства містить три поступові та послідовні етапи:

Етап №1.

Фінансово-економічний аналіз підприємства із врахуванням чотирьох груп факторів. Для цього проводиться розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації.. У ролі правила часто розглядаються фінансові результати діяльності підприємства за даними та інформацією

минулих років. Також використовують дані конкурентних компаній і провадять їхні результати як орієнтир.

Етап №2.

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, які будемо наводити в процесі обчислень, що презентовані в даному розділі.

Етап №3.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Розрахуємо коефіцієнти для кожної групи факторів за даними наведеними в Додатках А, Б, В.

Фінансовий стан підприємства та його критерії.

Розпочнемо з коефіцієнта покриття:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки функціонування компанії:

$$K_{\text{покр.}} (2017) = \frac{750\,000\,000}{430\,000\,000} = 1,744$$

$$K_{\text{покр.}} (2018) = \frac{860\,000\,000}{570\,000\,000} = 1,508$$

$$K_{\text{покр.}} (2019) = \frac{880\,000\,000}{770\,000\,000} = 1,142$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Також розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки функціонування компанії:

за формулою:

$$K_{\text{ш. л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси} - \text{незавершене виробництво} - \text{товари}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{ш. л.}} (2017) = \frac{750\,000\,000 - 100\,000\,000}{430\,000\,000} = 1,511$$

$$K_{\text{ш. л.}} (2018) = \frac{860\,000\,000 - 110\,000\,000}{570\,000\,000} = 1,316$$

$$K_{\text{ш. л.}} (2019) = \frac{880\,000\,000 - 110\,000\,000}{770\,000\,000} = 1,0$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Також розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки функціонування компанії. Він характеризує готовність бізнесу ліквідувати короткострокову заборгованість за негайною вимогою чи потребою

$$K_{a. л.} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

$$K_{a. л.} (2017) = \frac{32\,000\,000}{430\,000\,000} = 0,074$$

$$K_{a. л.} (2018) = \frac{74\,000\,000}{570\,000\,000} = 0,129$$

$$K_{a. л.} (2019) = \frac{280\,000\,000}{770\,000\,000} = 0,363$$

Показник має зростаючу динаміку, що є позитивним явищем, однак значення його дуже невеликі, але це пояснюється тим, що звітність формується на кінець календарного року. Часто на той момент коштів на рахунках компанії завжди найменше. Вони сплачують річні кредитні зобов'язання.

Коефіцієнт автономії. Розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки.

$$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно}} \quad (2.5)$$

$$K_{авт.} (2017) = \frac{520\,000\,000}{200\,000\,000} = 2,6$$

$$K_{авт.} (2018) = \frac{480\,000\,000}{200\,000\,000} = 2,4$$

$$K_{авт.} (2019) = \frac{350\,000\,000}{250\,000\,000} = 1,4$$

Спостерігаємо зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт обертання оборотних коштів. Він розраховується за наступною формулою:

$$K_{оок.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.6)$$

$$K_{оок.} (2017) = \frac{3\,100\,000\,000}{750\,000\,000} = 4,133$$

$$K_{\text{оок.}}(2018) = \frac{3\,400\,000\,000}{860\,000\,000} = 3,953$$

$$K_{\text{оок.}}(2019) = \frac{3\,800\,000\,000}{880\,000\,000} = 4,318$$

Ефективність господарської діяльності підприємства та критерії, за якими визначатимемо її.

Якщо можна представити собівартість продукції у якості суми добутків собівартості одиниць виготовленої продукції, розділити на на обсяг виробництва, а вартість продукції – як добуток обсягу виробництва за кожним видом на відповідні ціни, то отримаємо формулу для розрахунку загального рівня витрат.

Така формула матиме наступний вигляд:

$$PB = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (2.7)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки функціонування компанії:

$$PB(2017) = \frac{2\,200\,000\,000}{3\,100\,000\,000} = 0,709$$

$$PB(2018) = \frac{2\,300\,000\,000}{3\,400\,000\,000} = 0,676$$

$$PB(2019) = \frac{2\,600\,000\,000}{3\,800\,000\,000} = 0,684$$

Показник відносний, який зображує ефективність виробництва - рентабельність. Загально прийнято, що він розраховується як відношення прибутку до витрат. Він являє собою норму прибутку.

У формулі безпосередньо цей індикатор розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки. Рентабельність продукції розраховують як відношення чистого прибутку до собівартості продукції. А рентабельність продажів рахують та визначають як відношення прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг до чистої виручки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка рентабельності суб'єкта господарювання 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
Рентабельність діяльності	2%	14%	12%
Рентабельність продукції	3%	16%	13%
Рентабельність продажів	25%	35%	34%

Джерело: розраховано автором на основі Додатків А-В

Показник «фондовіддача» виражає ефективність використання основних засобів компанії. Цей індикатор розраховується як співвідношення чистого доходу до середньорічної вартості основних засобів. Середньорічний дохід береться від реалізації продукції (робіт, послуг)

$$K_{ф.в.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Вартість основних засобів}} \quad (2.8)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки функціонування компанії:

$$K_{ф.в.}(2017) = \frac{3\,100\,000\,000}{200\,000\,000} = 15,5$$

$$K_{ф.в.}(2018) = \frac{3\,400\,000\,000}{200\,000\,000} = 17,0$$

$$K_{ф.в.}(2019) = \frac{3\,800\,000\,000}{250\,000\,000} = 15,2$$

Показник фондовіддачі 2018 року говорить про більш якісне та інтенсивне завантаження виробничих потужностей, ніж у 2017 та 2019 роках.

Ефективність збуту товарів та її критерії.

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією. Він показує загальну кількість готової продукції, що не реалізували, тому та відійшла до групи запасів.

Зростання описаного показника свідчить про зниження попиту. Він розраховується як відношення нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації.

Його показник становить 0 для кожного з років, адже так як компанія виробляє продукцію нетривалого зберігання, яка швидко обертається, то залишки нереалізованого продукту зазвичай вкрай низькі.

Коефіцієнт ефективності реклами – індикатор, що визначає економічну ефективність усіх застосованих рекламних для засобів стимулювання збуту. Він шукається як відношення витрат на збут до операційного прибутку.

$$K_{\text{е.р.}} = \frac{\text{Витрати на збут}}{\text{Прибуток від операційної діяльності}} \quad (2.9)$$

Розрахуємо цей коефіцієнт за 2017-2019 роки функціонування компанії:

$$K_{\text{е.р.}}(2017) = \frac{590\,000\,000}{70\,100\,000} = 8,416$$

$$K_{\text{е.р.}}(2018) = \frac{760\,000\,000}{180\,000\,000} = 4,22$$

$$K_{\text{е.р.}}(2019) = \frac{960\,000\,000}{110\,000\,000} = 8,727$$

Консолідуємо всі пораховані вище коефіцієнти та показники (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показник	Значення показника			Значення у балах	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	18/17	19/18
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства					
Рівень витрат	0,709	0,676	0,684	9	11
Фондовіддача	15,5	17,0	15,2	11	9
Рентабельність товару	0,3	0,16	0,13	15	10
Критерії фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт автономії	2,6	2,4	1,4	9	6
Коефіцієнт покриття	1,744	1,508	1,142	9	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,074	0,129	0,363	15	15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,511	1,316	1,0	9	8
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	4,133	3,953	4,318	9	11
Критерії ефективності збуту товарів					
Рентабельність продажів продукції	0,25	0,35	0,34	14	10
Коефіцієнт ефективності реклами	8,416	4,22	8,727	5	15
Критерій конкурентоспроможності товару					
Якість товару				10	10
Ціна товару				10	11

Джерело: складено автором

Для того, щоб перекласти розрахувати показники у відносні величини, використовується 15-ти бальна шкала. Бали від 5 до 15 розподіляються наступним чином:

- 15б. показник $> 51\%$
- 14б. $>$ від 41% до 50%
- 13б. $>$ Від 31% до 40%
- 12б. $>$ від 21% до 30%
- 11б. $>$ від 11% до 20%
- 10б якщо показник на рівні базового.
- 9 б $<$ від 11% до 20%
- 8 б. $<$ від 21% до 30%
- 7 б. $<$ від 31%
- 6 б. $<$ від 41%
- 5 б. $< 50\%$.

На основі розрахованих даних визначимо коефіцієнти за два періоди:

1) 2018/2017:

$$ЕД = 0,31 \times 9 + 0,19 \times 11 + 0,4 \times 15 = 10,88$$

$$ФС = 0,29 \times 9 + 0,2 \times 9 + 0,3 \times 15 + 0,15 \times 9 = 10,26;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 14 + 0,29 \times 0 + 0,21 \times 9 + 0,13 \times 5 = 7,72;$$

$$КТ = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 10 = 10,0;$$

$$ККТ = 0,15 \times 10,8 + 0,29 \times 10,26 + 0,23 \times 7,72 + 0,33 \times 10,0 = 9,671.$$

2) 2019/2018:

$$ЕД = 0,31 \times 11 + 0,19 \times 9 + 0,4 \times 10 = 9,12;$$

$$ФС = 0,29 \times 6 + 0,2 \times 8 + 0,3 \times 15 + 0,15 \times 11 = 9,49;$$

$$ЕЗ = 0,37 \times 10 + 0,29 \times 0 + 0,21 \times 8 + 0,13 \times 15 = 7,33;$$

$$КТ = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 11 = 10,5;$$

$$ККТ = 0,15 \times 9,12 + 0,29 \times 9,49 + 0,23 \times 7,33 + 0,33 \times 10,5 = 9,271.$$

Наведена автором оцінка конкурентоспроможності бізнесу охоплює всі найважливіші аспекти бізнес діяльності підприємства. Така оцінка дозволяє

швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку.

Дивлячись на розрахунки помічаємо, що таке залучення показників за різні проміжки часу в наведеної ході оцінки дає змогу застосовувати цей метод як засіб контролю оперативного кожного із ланок та структурних підрозділів.

Виходячи з вище проведених прорахунків, компанія «XXX» має достатньо високий показник конкурентоспроможності компанії. Так, ми помічаємо незначний регрес. Але спостерігаємо його в минулому році у порівнянні із позаминулим. На сьогоднішній день підприємство впевнено продовжує займати лідируючу позицію в молочному сегменті FMCG ринку.

2.3 Проблемні аспекти в управлінні конкурентоспроможністю компанії в умовах економічної кризи

В умовах нашого сучасного та кризового і конкурентного ринку відстеження змін в зовнішньому середовищі, вміння до оперативної адаптації, а також удосконалення своєї діяльності вважаємо передумовою до успішного функціонування компанії.

Комплекс дослідження стратегій конкурентів, а також ринку дає можливість зберігати стабільні позиції та навіть підвищувати значимість конкурентних переваг на українському споживчому ринку.

Завдяки отриманим результатам від проведеного SWOT – аналізу, дослідження конкурентоспроможності експертним методом та методом, що базується на теорії ефективної конкуренції, можна виділити проблемні аспекти у веденні господарської діяльності.

До слабких сторін та чинників, які становлять загрозу для втрати конкурентних позицій, були віднесені наступні пункти:

1. Обсягів реалізованої та проданої молочної продукції напряду залежать від побудови зваженої дистрибуції, яка в свою чергу залежить від відносин з ритейлерами.

2. Високі ціни в порівнянні з конкурентами.
3. Нижча, порівняно з іншими показниками-складниками конкурентоспроможності підприємства, ефективність системи збуту за методом дослідження, що базується на теорії ефективної конкуренції.
4. Конкурентоспроможність організаційної структури управління та комплексна система координації, що пов'язано з тим, що компанія є частиною транснаціональної компанії. Локальна діяльність координується глобально та цілі українського СВУ підпорядковуються цілям міжнародної організації.

До чинників, які становлять зовнішню загрозу для суб'єктів господарювання ринку молочних продуктів нетривалого зберігання, були віднесені наступні пункти:

1. Заклатереність конкурентного рекламного середовища;
2. Зміни споживчих настроїв у зв'язку з пандемією та карантинними заходами;
3. Падіння ринку молочних продуктів нетривалого зберігання;
4. Зміни економічної кон'юктури та рецесійні тренди у зв'язку з пандемією та локдауном української та закордонних економік.

Зважаючи на всі вище наведені чинники компанії важливо втримати свої конкурентні позиції на падаючому ринку та за не простих умов ведення господарської діяльності в сучасних умовах.

Лише протягом першого півріччя 2020 року споживчі витрати українців скоротилися вперше з 2015 року.

Від початку запровадження карантинних обмежень в Україні відбулось скорочення української економіки, насамперед – споживчих витрат домогосподарств. За попередньою оцінкою Національного банку України, у другому кварталі 2020 року реальний валовий внутрішній продукт України зменшився на 10,3% у річному вимірі (якщо порівнювати з I кварталом 2019 року). Якщо брати до уваги сезонно скоригований аналіз стану економіки, то падіння становило 8,8% (порівняно з першим кварталом 2020 року) [29].

У II кварталі 2020 року реальний валовий внутрішній продукт України скоротився на 12,3% у річному вимірі (порівняно з I кварталом 2019 року) та на 8,8% у сезонно скоригованому (порівняно з I кварталом 2020 року). Падіння економіки було зумовлене і прямим, і опосередкованим впливом. Прямим впливом карантинних обмежень на економічну діяльність, які виявились доволі жорсткі. Непрямим впливом – через невизначеність щодо подальшого розвитку ситуації із пандемією коронавірусу.

Внаслідок цього споживча поведінка українців неабияк змінилася у бік зменшення купівлі товарів та послуг. Тепер товари та послуги не першої необхідності можуть почекати, як і інвестиційна поведінка підприємств. Значна кількість бізнес-проектів, що не вписується в нову реальність, відтерміновується.

Регулятор зазначив, що протягом I півріччя 2020-го споживчі витрати домогосподарств вперше скоротилися з 2014 року. Окрім цього, відбулось скорочення обсягів експорту товарів та послуг на 8,8%, імпорту – на 22,9%.

У Національному банку наголосили, що протягом II кварталу 2020 року відбулось погіршення показників усіх галузей національної економіки. Разом зі низькими показниками тваринництва дана ситуація зумовила стрімке падіння доданої вартості у АПК. З урахуванням вичерпання запасів деяких культур, зокрема кукурудзи, спад аграрного сектора також призвів збереження значного негативного внеску у зміну валового внутрішнього продукту [29].

Зважаючи на вищенаведене, споживачі будуть витрачати менше грошей, так як існує невизначеність із подальшим розвитком пандемічної ситуації. Дане припущення підтверджують споживчі дослідження агенції «Kantar Україна».

Карантинні обмеження в країні значно позначилися на погіршенні матеріального стану українців. На час карантину 40% опитаних зазнали негативних змін у робочому графіку чи оплаті: 16% відправилися в неоплачувану відпустку, 6% — зменшили зарплатню при тому ж об'ємі роботи, 12% — перейшли на неповну зайнятість зі зменшеною зарплатнею, а 7% — звільнили. Про це свідчать дані опитування Kantar online TRACK [44].

У столиці більшість з опитаних в цілому працюють за повним графіком. Однак цей робочий графік призвів до роботи зі скороченою зарплатою (12% проти 6% відповідно). Не мали змін на роботі 45% респондентів (34% — працюють як і раніше — той же обсяг роботи і зарплата, 14% — як і раніше не працюють з тих чи інших причин [44].

На матеріальному благополуччі опитаних безперечно позначилися такі зміни в роботі. Якщо взимку частка тих, кому грошей вистачає тільки на їжу складала 11% -13%, то зараз таких уже 16%. У травні скоротилася частка тих, кому вистачає на побутову техніку (22% проти 29% у лютому) [44].

Відмінності між опитаними також залежали від розміру населеного пункту. Більше того це стосувалося особливо оцінки матеріального становища. Мешканці великих міст та Києва в матеріальному плані відчують себе краще. Мешканці сіл, містечок і невеликих міст відчували скруту значніше.

Мешканці великих міст та Києва частіше, за мешканців середніх і малих міст, за даними опитування можуть дозволити собі практично все, крім таких дорогих покупок як нерухомість [44].

Для українців у фінансовому плані найбільші страхи та побоювання викликають девальвація гривні (це відзначають 53%) та проблема безпеки платежів, транзакцій та рахунків. 73% опитаних вже зацікавлені в збільшенні своїх доходів: 7% — вже почали підробляти, 37% — знаходяться в пошуку можливостей, а 29% — поки тільки розмірковують про це [44].

Також, за результатами глобальних досліджень компанії аналітичної Nielsen споживачі у країнах, охоплених вірусом, проходять шість стадій зміни споживацької поведінки [45]. Україна розпочала коронавірусну пандемію не з першої стадії за класифікацією аналітика.

З початку березня Україна одразу опинилася на етапі номер чотири, який класифікується як карантин. За даними аналітичного дослідження Nielsen, проведеного в середині березня поточного року в Україні, 95% українських споживачів відчують стурбованість щодо Covid-19.

У віці 45-54 роки спостерігався найбільший рівень стурбованості. В цій віковій категорії вкрай стурбований пандемією вірусу кожен 4-й споживач. 6 із Коен шостий з десяти українських споживачів вважають загрозу поширення вірусу надзвичайно високою чи хоча б високою в Україні. Вісім з десяти споживачів передбачали, що наслідки Covid-19 негативно вплинуть на їх матеріальний стан та достаток домогосподарства [45].

Українські споживачі змінили свою поведінку відразу зі вступом у дію національного карантину. 30% відмітили, що вони працюють із дому частіше, ніж робили це до карантину.

Карантин вплинув на частоту вживання їжі дома. Цей факт неабияк повпливав на молочний сегмент та категорію їжі загалом. Чверть споживачів відмітили, що вони тепер значно частіше готують/споживають їжу дома. Причиною цьому – карантинні обмеження. Також, частка споживачів, які віддають перевагу кафе, ресторанам, барам суттєво знизилась. Понад 70% споживачів сказали, що вини відвідують заклади наагато рідше, ніж до введення карантину [45].

Зміни поведінки споживачів стосуються не лише формату проведення часу та споживання їжі. Вони неабияк стосуються каналів продажів. З досліджень видно, що із введенням карантину споживачі стали рідше ходити у магазини краси та здоров'я. Постраждали й спеціалізовані магазини з продажу товарів для дітей та домашніх улюбленців. Однак частота покупок в аптеках зросла на фоні тренду турботи про здоров'я.

Кожен п'ятий споживач уже зробив запаси їжі та напоїв, ще 25% планував це зробити найближчим часом. Лідерами у «карантинному кошику» стали засоби для миття та дезінфекції рук, бакалія, паперові вироби, засоби прибирання у домі [45].

Зважаючи на те, що серед споживачів переважають негативні очікування щодо економічної ситуації та пандемії, а також на те, що споживчі настрої змінюються в напрямку економії та обмеження покупок, більший попит буде на продукти першої необхідності та з нижчою ціною.

Так як компанія «ХХХ» виробляє молочні продукти, які займають вагому частку в споживчому кошику кожного українського споживача, то попит на товари компанії залишиться більш менш сталим, лише відбудеться його перерозподіл за категоріями – купуватимуть більше продукції у великих форматах, яку можна вживати цілою сім'єю та використовувати в приготуванні страв. І тут неабияк важливим фактором виступає ціна продукції. Нагадаємо, що за аналізом конкурентоспроможності, суб'єкт дослідження має серед своїх основних конкурентів чи не найвищі ціни на молочні продукти нетривалого зберігання, що підтверджується динамікою цінових індексів в 2020р. (рис. 2.3).

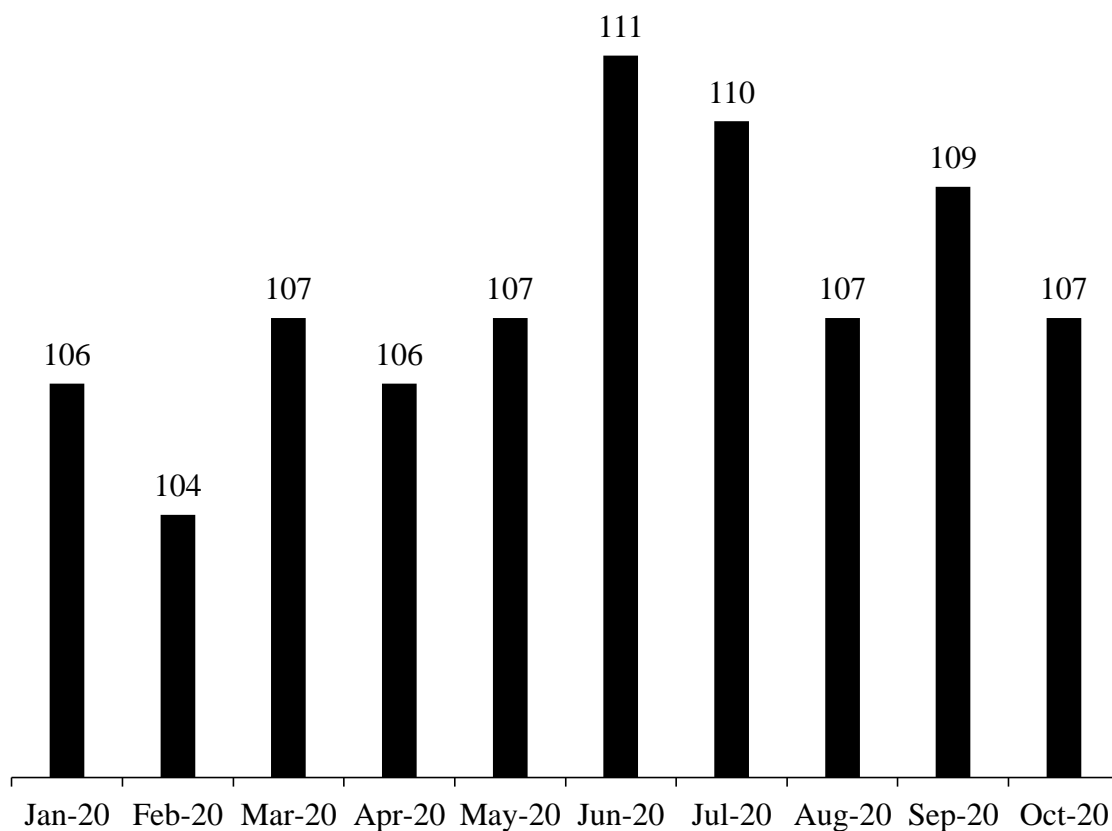


Рис. 2.3. Динаміка цінових індексів продукції «ХХХ» проти ринку
молочної продукції нетривалого зберігання

Джерело: розроблено автором

Порівняно з головним конкурентом АТ «Молочний Альянс» цінові індекси ще вищі (рис. 2.4).

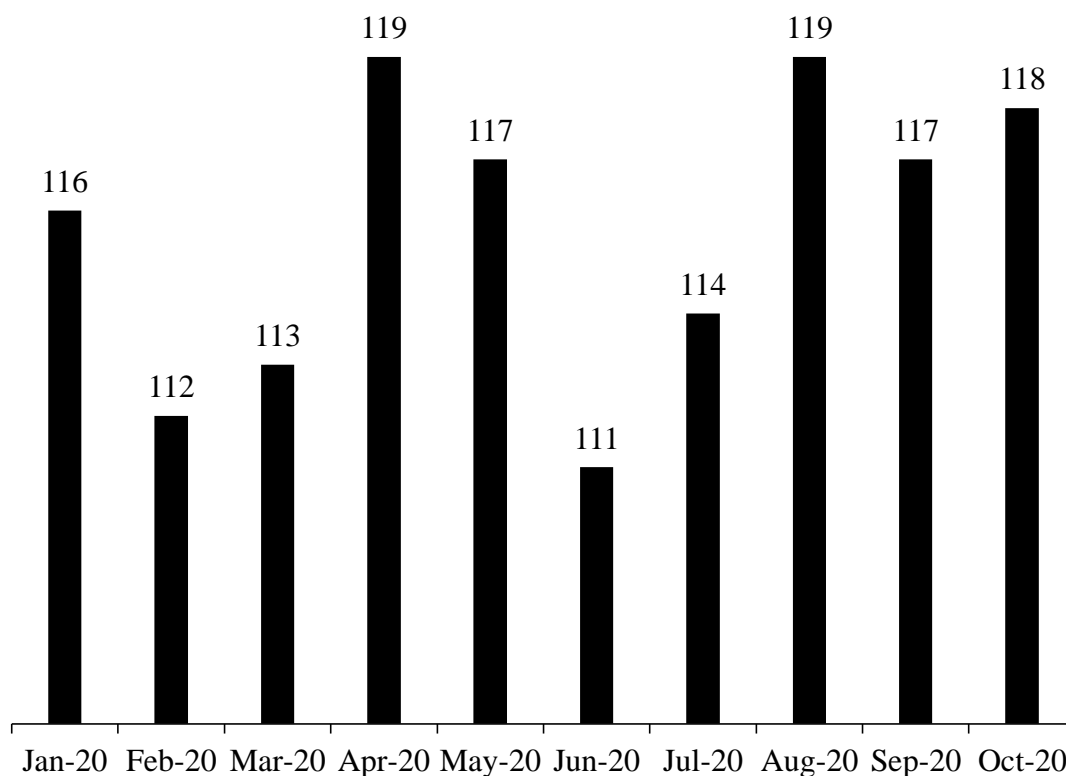


Рис. 2.4. Динаміка цінових індексів продукції «XXX» проти АТ «Молочний Альянс»

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на економічну ситуацію та зміни настроїв споживачів в бік економії та покупки сімейних форматів, компанії слід прийняти до уваги нові тенденції та переформатувати цінову стратегію для утримання конкурентних позицій на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання.

Ця проблема є однією з найскладніших проблем адаптації підприємства до поточних ринкових умов. За таких карантинних обставин особливої актуальності набули ціни та їх формування за маркетинговими принципами. Ці принципи передбачають досягнення компромісу між продавцем та споживачем. Бо ціна є головним чинником довгострокової рентабельності підприємства, а також інструментом стимулювання попиту при реалізації продукції.

Висновки до розділу 2

У першій половині поточного 2020 року пандемія COVID-19 мала згубний вплив на економічну активність світової економіки та окремих національних економічних систем, що не сприяє розвитку світового та українського бізнес-

середовища. За прогнозами Міжнародного валютного фонду у 2020 році світовий ВВП скоротиться приблизно на 4,9%. Тоді як на початку коронавірусного локдауну експерти МВФ оцінювали падіння 2020 року у 3%. Спостерігаємо погіршення очікувань та прогнозів МВФ. Загалом, за підрахунками фонду, через COVID кризу економіка світу втратить 13 трильйонів доларів [28].

Чим більш розвинена економіка, тим більшого удару вона зазнає. Економіки розвинених країн, а саме їх ВВП скоротяться на 8%. Порівняно з попереднім та більш оптимістичним прогнозом це на 2% більше, а для економік, що розвиваються, прогноз - мінус 2,9%. Отже, вперше для всіх регіонів світу економічний прогноз є негативним.

ТОВ «XXX» — частина міжнародної групи компаній в Україні, що є провідною міжнародною компанією з виробництва продуктів харчування, представленою в 130 країнах світу. В Україні вона є виробником широкого асортименту продуктів харчування. Виробничі потужності компанії представлені у м. Херсон та у м. Кременчук.

Найбільшими конкурентами суб'єкта дослідження на ринку України серед всіх гравців молочного ринку є такі – АТ «Молочний Альянс», «LACTALIS», «Галичина», «Pepsico». Їх і оберемо для конкурентного порівняння.

Для проведення експертної оцінки факторів внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності компанії «XXX» команді експертів (спеціалісти відділу маркетингу та реклами, фінансів і відділу продажу) було роздані оціночні бланки. Результати оцінювання внутрішньої конкуренції та зовнішньої конкуренції показали високу позиції компанії на ринку України.

За аналізом конкурентоспроможності, суб'єкт дослідження має серед своїх основних конкурентів чи не найвищі ціни на молочні продукти нетривалого зберігання, що підтверджується динамікою цінових індексів в 2020 році. Ця проблема є однією з найскладніших проблем адаптації підприємства до поточних ринкових умов.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1 Науково-практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах

В умовах кризових явищ в економіці світовій та національній особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства. Розглядають ряд факторів впливу на процес управління конкурентоспроможністю:

- Платоспроможний попит скорочується;
- Споживчі вподобання та переваги змінюються кардинально, залежно від умов;
- Ресурси обмежено та за високими цінами;
- недосконалий правових механізм господарювання;
- порушення функціонування ринку праці.

Необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю бізнесу в таких кризових. Даний механізм має бути чітко детермінованим, організованим та визначеним.

Така умова досягається шляхом використання наступних методів [19], [21]:

- економічне планування А&Р та бюджетування, матеріальне заохочення, тобто економічних методів.
- моральне заохочення, планування соціальне - соціальних та психологічних методів.
- Методів адміністративних - дисциплінарних та організаційних.

З використанням наведених вище методів можна імплементувати наступний алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю бізнесу:

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища.

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища на основі конкурентних сил М. Портера [2]:

- сила постачальників;
- сила споживачів;
- сила товарів-субститутів;
- сила товарів-компліментів;
- сила існуючих та потенціальних конкурентів.

2. Розробка концепції, яка передбачає нейтралізацію негативу та деструктивних чинників, забезпечення підприємницької гнучкості та ефективного маркетингу, що дозволить прорватися через конкурентний клатер.

Звернемо нашу увагу на останній напрямок. До основних маркетингових методів належать:

- споживацькі дослідження;
- маркетингова стратегія;
- ринкові сегментації;
- 4Р підхід.

Інформація має оперативно передаватися і у внутрішньому середовищі, і в зовнішньому для надання своєчасно інформації для клієнтів, збереження позитивного іміджу компанії та стимулювання зростання обсягу реалізованої продукції. Окреме значення для утримання конкурентоспроможності компанії на ринку має робота її талантів, рівень кваліфікації, соціальна складова бізнесу і корпоративна культура.

3. Реалізація запропонованих механізмів та їх оцінка на основі наступного:

- капіталовкладення та їх розміри;
- асортиментна політика та управління нею;
- стимулювання попиту та ефективний збутовий механізм;
- перевагу серед конкурентів на ринку (властивість продуктів, їх унікальність, імідж).

4. Оцінка, які можливі заходи можна імплементувати навіть в умовах кризи:

- змінити асортимент із врахуванням того, як змінився споживач;
- використання промо, акцій, бонусів;
- акцент на імідж, якщо він позитивний.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить стійко утримувати рівень конкурентних переваг в умовах постійних коливань на ринку та дозволить утримати конкурентні переваги для компанії на ринку в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

Також, використання даного алгоритму дозволить створити програму підвищення конкурентоспроможності підприємства (ПВКП) в умовах ризиків. Передумовами, які визначають необхідність розробки програми підвищення конкурентоспроможності, властива певна діалектичність. За сферами впливу виокремлюють дві великі групи передумов (зовнішні та внутрішні), кожна з яких своєю чергою теж поділяється на підгрупи.

Зовнішні передумови, які формують зовнішній контекст діяльності бізнесу [8], [19], [21]:

1. Вплив опосередкований [8], [19], [21]:

- економічні передумови – нові товарні ринки, категорії, сегменти, ніші, вимоги до якості та їх зростання, гостра конкуренція та інвестиційна;
- передумови науково-технічного характеру - науково-технічний розвиток, стрімка поява техніки та технологій, а отже більш технологічних варіацій на той самий продукт, підвищення вимог до сертифікації в світі, країні, галузі;
- політико-правові передумови – сприятлива політика владних органів та інститутів держави та законотворення, протекціонізм, обмеження законодавчі;

- соціальний характер передумов включає демографічну ситуацію, зміну споживчих настроїв та деструктивні тенденції в зміні купівельної спроможності, ринок праці тощо.

2. Фактори, що безпосередньо впливають.

Дана сукупність передумов зображує вплив зацікавлених сторін програми – а саме зовнішніх стейкхолдерів чи організацій, які залучені до участі в програмі, а також тих, чий інтереси позитивно чи негативно можуть вплинути на реалізацію діяльності бізнесу: регулятори, бізнес-партнери, постачальники, замовники, підрядники, інвестори, кредитори та інші. Від стейкхолдерів також вимагається ясне розуміння ситуації, в якій перебуває компанія, хоча б якесь уявлення про майбутні зміни, яких воно змушене в даних умовах досягати чи навпаки прагне досягти. Також вони мають бути згодні і готові до змін, можуть гарантувати бізнесу підтримку.

Внутрішні передумови, які формують внутрішній контекст діяльності бізнесу [8], [19], [21]:

а) організаційно-управлінські передумови показують та окреслюють спроможність організації на стратегічну діяльність, яка спирається на постійний організаційний розвиток; розуміння управлінцем необхідності впровадження програми вдосконалення рівня конкурентоспроможності та її підтримка вищим менеджментом; економічне обґрунтування доцільності здійснення змін, а також передчасне оцінювання такої можливості (готовність до запровадження та діяльності в покладеному напрямку); виокремлення чи присутність і наявність центрів прийняття рішень, готовність змінити стиль роботи в будь-який момент, децентралізація управління;

б) передумови техніко-технологічні: набір та сукупність наявних в компанії технологій; інтерес та зацікавлення новими та передовими технологіями; науковий потенціал; готовність виробництва та технічна його підготовленість; конструкторська оцінка за необхідності змін в системах, будівлях, приладах, що включає в себе і прискіпливе оцінювання конструкції виробу; розвинені, а головне доступні інформаційні технології;

в) фінансові передумови полягають в наявності власних чи позичкових ресурсів на впровадження програми вдосконалення рівня конкурентоспроможності; фінансова стабільність або наявність надійних фінансових партнерів, домовленості про фінансові гарантії яких зафіксовані документально;

г) передумови кадрового характеру включають активну участь талантів компанії в програмі; готовність до змін, гнучкість та реалістичне бачення проблемних сторін; компетентність і професіоналізм; навчання працівників методиці діяльності за умов змін організаційної структури, якщо такі будуть необхідними; психологічна підготовка персоналу до змін в компанії, система заохочення, яка враховуватиме потреби талантів; запобігання виникненню конфліктів; визначення функцій, ролей та детальна ідентифікація процедур, повноважень для конкретного розуміння функцій кожним співробітником та розподілу відповідальності протягом реалізації програми підвищення рівня конкурентоспроможності окремо взятого бізнесу.

За рівнем необхідності для ПВКП передумовами є:

- втратою вже наявних сильних сторін та надбаних організацією ринкових позицій на фоні загострення конкуренції, між гравцями, що діють на ринку;
- зменшення попиту на продукт, що створюється підприємством, зменшення попиту або неактуальність товару в поточних умовах, внаслідок чого виникає загроза, що ринкова частка компанії скоротиться;
- доступність нової проривної технології та техніки;
- підвищення напруження та інтенсивності боротьби між основними конкурентами в галузі, категорії, сегменті, що робить проникнення на нові географічні ринки малоімовірним чи взагалі неможливим;
- деструктивні тенденції утримання рівня конкурентоспроможності продуктів компанії;
- низька прибутковість чи збитковість операційної та господарської діяльності компанії, наявний ризик банкрутства.

В компанії, яка планує запровадження та розробку програми вдосконалення рівня конкурентоспроможності, варто приділити неабияку увагу створенню проектної команди зі спеціалістів, як спрямують свої навички, досвід та функціональні компетенції на впровадження заходів з цієї програми. На думку авторів, члени проектної команди мають бути звільнені від своїх поточних операційних обов'язків, а також підходити до задач творчо і з ентузіазмом. Менеджмент та управлінці вищої ланки, чий рішення та повноваження можуть бути переконливим важелем у підтримці та мотивації команди, в свою чергу також стають стейкхолдерами, для яких важливість змін відіграє пріоритетну роль.

Беручи до уваги сукупність всіх структурних елементів конкурентоспроможності підприємства, передумовами до розробки такої програми вважають:

- управлінці та топ-менеджмент мають повністю та одноголосно підтримувати впровадження програми;
- методи, механізми та прийоми підвищення конкурентоспроможності, які були попередньо затверджені для програми, мають відповідати потребам компанії та її інтересам;
- має бути створена ефективна організаційна структура, яка у разі необхідності зможе взяти на себе повністю відповідальність за реалізацію цієї програми;
- на всіх організаційних рівнях необхідно провадити повноцінне та одне для всіх розуміння цілей та завдань програми, призначеної під реалізацію;
- вільний обмін інформацією відіграє не останню роль, точна та своєчасна інформація має передаватися між різними структурними ланками підприємства, задіяними у формуванні та реалізації програми;
- визначена програма має бути супроводжена практичним та прикладним інструментарієм для оцінки та прогнозування результатів, а також , безперечно, консультаційним забезпеченням ззовні чи всередині компанії;

- зворотній зв'язок, оцінка, контроль повинні давати змогу оперативно реагувати на ситуації, що виникають по ходу, визначати досягнуте, а також діагностувати виробничі проблеми.

Пошук нових та дієвих способів підвищення конкурентоспроможності компанії обумовлює розробку програмних документів та файлів, у яких виокремлюються напрями та конкретні механізми, що враховують потенціал компанії та основні бар'єри до його реалізації та адаптації бізнесу до нових умов конкурентного середовища.

Для організації пріоритетним є структурування створення та розробки ППКП, для досягнення цілей та запланованих результатів. В практичному розрізі кількість стадій створення, розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності збільшується; а їх наповненість та черговість, як правило, такі [8], [19], [21]:

- 1) цілі мають бути визначеними та впорядкованими відповідно до пріоритетності;
- 2) цілі повинні конкретно виражати прагнення компанії до змін в умовах обмежень, ресурсних і часових;
- 3) розробка стратегічних дій реалізацій заходів;
- 4) визначення фаз реалізації та планування заходів за програмою;
- 5) створення організаційної структури програми;
- 6) визначення методів та основного інструментарію вимірювання результативності;
- 7) визначення витрат;
- 8) обчислення показників ефективності запропонованих дій.

На I етапі закладається основна концептуальна база процесу опрацювання та реалізації ППКП. Визначені цілі повинні бути конкретними, а головне вимірюваними, пов'язаними між собою та узгодженими, досяжними, сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників зовнішнього конкурентного середовища, бути

орієнтирами при визначенні інструментів і методів конкурентного протистояння.

На етапі II паралельно з конкретизацією та детермінацією цілей проводиться діагностика обмежень, ресурсних і часових, щодо їх досягнення.

На наступному третьому етапі розробляється стратегія реалізації програми, що передбачає комплекс взаємопов'язаних між собою дій та механізмів щодо досягнення визначених та погоджених на попередніх етапах цілей вдосконалення рівня конкурентоспроможності компанії.

В процесі її формулювання управлінці та менеджмент підприємства у : зрозумілій і легкодоступній формі має визначити і письмово зафіксувати концепцію вдосконалення конкурентоспроможності компанії в умовах кризових явищ; обґрунтовує необхідність та критичність організаційного покращення; робить оцінку наявного стану операційно-господарської функції, розробляє моделі вищих досягнень; формує плани вдосконалення та покращень, опрацьовує політики компанії.

На четвертому етапі виділяється стратегія, цілі та загальні завдання компанії. Вони повинні доповнюватися деталізованими та ретельно опрацьованими планами вдосконалення конкурентоспроможності (етап 4).

План збільшення рівня конкурентоспроможності має включати в себе такі види менеджерської відповідальності, як [8], [19], [21]:

- заохочення творчості та інновативності нововведень, організація мотивації створення нових ідей;
- імплементація системи раціоналізаторських пропозицій, які стосуються наявних в компанії недоліків та вузьких місць;
- запровадження постійних чи тимчасових дослідницьких проектних груп та багатоцільових команд для вивчення та вирішення проблем з усіх сторін;
- детермінація напрямків наукових досліджень і розробок.

Також на цій стадії відбувається поетапна декомпозиція процесу впровадження програми, а саме детально та конкретно виокремлюються послідовні фази цього процесу. Значиме місце у запровадженні програми займає

контроль, який передбачає перевірку досягнутих та виконаних цілей, виявлення причин, які вносять деструктивний елемент в хід роботи. Рішення мають обґрунтовуватись, щоб була можливість виправляти та коригувати виконання менеджерських установ щодо таймінгу проектів, використання обмежених ресурсів, проблем з якістю та інших.

Контроль заходів програми підвищення рівня конкурентоспроможності охоплює [21]:

- систематичне та прискіпливе спостереження за всіма процесами в ході реалізації заходів програми або проекту, тобто її моніторинг;
- детермінація відхилень від цілей, використовуючи критерії і обмеження, які були зафіксовані при старті програми в календарних планах, бюджетах, технологічних картах;
- прогнозування ситуації та її наслідків, що склались;
- пояснення важливості реалізації коригуючих мір.

На п'ятому етапі відбувається створення програми реструктуризації, яке повинно врахувати і централізований контроль за реалізацією програми, а також оперативне управління діями спеціалістів зі своєчасним виправленням їх діяльності та заходів, що приймаються, на всіх етапах.

Після виходу розпорядження менеджера компанії про створення проектних груп та ради координації ради, починається робота над структурою та змістом програми заходів, які є основними утворюючими елементами в організаційній структурі менеджменту у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу в поточній ситуації. Організаційна структура програми, направленої на посилення конкурентних переваг та позицій, не є лише одним доступним інструментом приведення її структури в порядок.

Вибір інструментарію та визначення методів вимірювання отриманих результатів проводиться на шостому етапі. Він передбачає підбір дієвих та прикладних інструментів для оцінювання на скільки цілі програми були реалізовані. Така методологія має консолідовано, системно характеризувати

комплексну успішність виконання прийнятої програми, затребувати помірних зусиль для збору та обробки первинної інформації.

Чи не найважливішими етапами процесу розробки та впровадження ППКП є визначення витрат, часових та матеріальних, пов'язаних з реалізацією програми, а також оцінювання запланованої ефективності запропонованих заходів. Такі дії проводяться на сьомому та восьмому етапах.

Витрати, пов'язані з впровадженням ППКП, розраховуються на основі потреби в основних ресурсах, яка попередньо прогнозується. Виконання програми повинно базуватися на забезпеченні, види якого є системно пов'язаним набором, кожен елемент якого, вимагає надання окремих обсягів різноманітних типів обмежених ресурсів.

Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, що діє в кризових умовах, правильним вважаємо визначити мінімально необхідну кількість цих же обмежених ресурсів для успішного виконання запланованої заздалегідь програми.

Саме тому такий системний підхід до створення ПВКП заснований на принципах розподілу ресурсів, що наведені нижче [8], [19], [21]:

- 1) ефективність використання має бути максимально можливою;
- 2) розподіл слід робити раціональний;
- 3) мінімальна достатність.

Найбільш можлива ефективність використання ресурсів передбачає оцінку рівня та ступеня ефективності їх використання, що надаються для виконання згаданої вище програми. Раціональність розподілу неабияк зв'язана з ранжуванням за рівнем важливості та пріоритетності цілей, для виконання яких насамперед та повністю повинні виділятися необхідні проектній команді ресурси.

Мінімальна достатність означає визначення та виділення такого обсягу ресурсів, який здатен мінімізувати витрати компанії на реалізацію заходів з програми і в той же час забезпечує успіх. Оцінка отриманої ефективності проводиться на етапі номер вісім. На цій стадії важливо проводити аналіз на

основі цільового підходу, який базується на визначеному раніше комплексу цілей організації.

За результатами такого оцінювання мають і можуть бути прийняті рішення різного характеру, а саме:

- необхідність будь-яких опрацювань чи виправлення структурних складових програми;
- потреба поглибленого аналізу ресурсів, резервів чи потенційних шляхів, якими можна вирішити проблеми, що з'явилися в ході реалізації;
- доцільність перерозподілу ресурсів та відповідальності за отримані результати в ході реалізації програми.

3.2 Розроблення програми вдосконалення конкурентоспроможності підприємства

За результатами досліджень в попередніх розділах, з'ясовано, що значення ціни особливо вагоме в умовах кризових явищ, зміни споживчих настроїв в напрямку економії грошових коштів, порушення нормальних процесів на ринку праці тощо.

Зважаючи на це компанії слід звернути увагу на вдосконалення своєї цінової стратегії в умовах ризиків для утримання конкурентної позиції на ринку. Тому розробимо програму вдосконалення конкурентоспроможності підприємства (ПВКП) в умовах ризиків, що полягатиме у перегляді та вдосконаленні поточної цінової стратегії компанії та її адаптації до сучасних кризових умов.

На першому етапі закладається концептуальна основа процесу реалізації ПВКП. Це означає, що потрібно поставити цілі ПВКП, які повинні бути конкретними, чітко визначеними, вимірюваними, пов'язаними та узгодженими між собою, досяжними, а головне визначеними у часі та закріпленими письмово, а також враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників

конкурентного середовища, бути направляючими маятниками при визначенні форм, методів і механізмів конкурентного протистояння.

Отже, основними цілями реалізації ПВКП є такі:

1. На фоні падіння ринку молочних продуктів нетривалого зберігання зберегти долю ринку як в об'ємі, так і в грошах;

2. На фоні падіння прибутковості діяльності, що спричинена девальвацією валюти та флуктуаціями на ринку, забезпечити поточний рівень реалізованих об'ємів та чистих продажів;

3. Забезпечити утримання цін на позиції портфелю на поточному рівні в той час, як конкуренти будуть їх збільшувати. На позиції, на яких неможливо утримати ціни на поточному рівні, підвищення ціни має становити не більше 5%.

Цілі визначено, тому на другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводимо діагностику ресурсних і часових обмежень щодо їх досягнення. Зважаючи на те, що українська та глобальна економіка вже увійшла в рецесію, слід вжити антикризових заходів для підтримки конкурентоспроможності компанії вже протягом перших 6 місяців.

Ресурси, які мають бути залучені для розроблення подальших механізмів та досягнення цілей:

- 1) Часовий ресурс – 6 місяців
- 2) Людський ресурс – робоча проектна група з 7 чоловік-представників відділів фінансів, маркетингу, продажів, проектного менеджменту та категорійного менеджменту.
- 3) Фінансові ресурси – антикризовий фонд, призначений для таких цілей.

На 3 етапі відбувається безпосередня розробка стратегії. Вона охоплює комплекс процесуально зв'язаних заходів щодо досягнення поставлених на попередніх етапах цілей щодо збільшення рівня конкурентоспроможності. На цьому етапі:

- 1) визначимо у зрозумілій і легкодоступній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;

- 2) пояснимо важливість організаційного вдосконалення;
- 3) оцінимо існуючий оперативний стан і його причини;
- 4) розробимо план удосконалення.

Отже, концепція полягає в тому, щоб зберегти ціни на продукцію максимально на поточному рівні, що дозволить при підвищенні цін конкурентів зберегти обсяги реалізації продукції і в об'ємах, і в грошах, таким чином утримати долю на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання, не зважаючи на можливе зниження прибутковості компанії. Для цього необхідно адаптувати цінову стратегію відповідно до кризових умов.

Цінова політика підприємства, тобто вибір методу ціноутворення і встановлення ціни господарюючим суб'єктом на продукцію, в умовах кризи залежать від стану його господарсько-фінансової діяльності, вибраних цілей та напрямків його розвитку [46].

Також ціна є визначальним фактором отримання прибутку підприємством, що дозволяє покривати свою кредиторську заборгованість у встановлені строки. Варто зазначити, що в умовах кризи, традиційне ціноутворення, яке базується на калькуляції повної собівартості продукції менш ефективне, ніж вартісна оцінка можливості і бажання покупця заплатити за той чи інший товар або послугу. У короткостроковому періоді важливо терміново провести фінансове оздоровлення підприємства. Перелік засобів для швидкої санації підприємства значно звужується [47], [48].

Якщо рівень беззбитковості підприємства різко знизився, то підвищити його і збільшити прибуток можливо в першу чергу за рахунок зниження постійних витрат підприємства (відмова від надлишкових орендованих приміщень; перегляд умов оплати праці персоналу, заробітна плата яких є частиною постійних витрат тощо). Після цього необхідно провести аналіз факторів, що обмежують зростання обсягів продажу та/або випуску продукції. Такими факторами є виробнича потужність підприємства та попит на продукцію.

Ще однією причиною концентрації на ціновій політиці в антикризовому менеджменті є одномірність ціни, як кількісної величини. Саме тому вона

достатньо легко піддається впливу. Даний факт впливає на пріоритет в її використанні при виборі маркетингової стратегії поряд з такими характеристиками, як: вплив реклами, імідж суб'єкта господарювання, якість продукції тощо. При цьому умови ціноутворення можуть бути змінені досить швидко, якщо порівнювати з часом, який необхідний на зміну продуктової політики, створення нових каналів збуту, реалізації діяльності з просування продукції [47], [49].

Розглянемо дві вагомі складові для перегляду цінової політики компанії. Як було з'ясовано в ході дослідження, продукція компанії «XXX» є дорожчою за продукцію основних конкурентів. Про це свідчать базові цінові індекси продукції компанії по відношенню до ринку та продукції основних конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Динаміка цінових індексів продукції компанії відносно середньо
ринкового показника та середнього показника основних конкурентів**

Ціновий індекс	Січ.20	Лют.20	Бер.20	Кві.20	Тра.20	Чер.20	Лип.20	Сер.20	Вер.20	Жов.20
"XXX" vs середній ринковий показник	106	104	107	106	107	111	110	107	109	107
"XXX" vs "Молочний Альянс"	116	112	113	119	117	111	114	119	117	118
"XXX" vs "Pepsico"	104	104	105	104	107	105	104	107	105	104

Джерело: складено автором

З вищенаведеного видно, що ціни суб'єкта дослідження перевищують ціни основних конкурентів та середній показник по ринку. Також слід врахувати, що

всі гравці на ринку використовують значно більші обсяги промо з кожним роком. І суб'єкт дослідження має найнижчий серед великих ринкових гравців показник об'ємів, які збуваються за зниженими промо цінами (табл. 3.2).

Перегляд цінової політики можливо проводити у двох напрямках: зменшення норми прибутковості і зниження витрат діяльності. Варто зазначити, що в кризових умовах функціонування підприємства скорочення витрат є одним з найбільш дієвих інструментів стабілізації його фінансового стану. Підприємству у кризових умовах господарювання за для зниження витрат необхідно посилити процес аналізування витрат та скорочення тих, що не пов'язані з його основною діяльністю, оптимізувати процедуру стимулювання персоналу з питань їх скорочення [46], [49].

Серед основних конкурентів компанії середній показник обсягів продукту, який продавався за зниженою ціною в 2020 році, становить 61%. Рекомендуємо компанії «XXX» підтримувати промо-об'єми на залишок 2020 року на рівні 61%, щоб ціни на продукцію стали більш конкурентоспроможними, а цінові індекси зменшилися, а на 2021 рік розглянути можливість їх підвищення, щоб бути більш конкурентоздатним порівняно з основним конкурентом АТ «Молочний Альянс».

Таблиця 3.2

**Об'єми продукції, реалізовані за промо цінами, суб'єкта дослідження
порівняно з найбільшими конкурентами**

Компанія	Рік	Об'єми продукції, продані за зниженою промо-ціною
"XXX"	2019	35%
	2020	47%
"Галичина"	2019	42%
	2020	51%
"Lactalis"	2019	48%
	2020	62%
АТ "Молочний Альянс"	2019	57%
	2020	71%

Джерело: складено автором

Для того, щоб збільшити промо об'єми на залишок цього року та на майбутній 2021, потрібно:

- 1) визначити відсоток промо-об'ємів на 2021 рік (на залишок 2020 року показник має становити 61%);
- 2) здійснити переговори з партнерами-торговими мережами, створити попередній графік промо-акцій та фінально затвердити обсяги реалізації під час промо в абсолютному вимірі;
- 3) передати фінально підтверджені обсяги на відділи фінансів, для вирахування фінансових показників, та відділ планування для обчислення завантаженості виробничих потужностей;
- 4) після отримання фінансових даних та підтвердження наявності достатніх виробничих потужностей для покриття попиту за промо цінами, внесення інформації та фінансових показників в довгостроковий прогноз на наступний рік.

Таким чином, завдяки використанню промо інструментарію, компанія в умовах ризиків матиме змогу:

- підтримувати доступні ціни на обрані категорії товарів;
- оперативно реагувати на зміну рівня цін конкурентами;
- оперативно реагувати на поведінку споживачів у процесі купівлі-продажу та зміни споживчих настроїв;
- здійснювати матеріальне стимулювання споживачів з метою придбання ними продукції підприємства;
- ліквідувати залишки продукції, адже це продукція не тривалого зберігання і термін її придатності сягає переважно від 15 до 35 днів.

Підвищення об'ємів реалізації за промо ціною – лише один пункт цінової стратегії, що допоможе врегулювати питання цінової конкурентоспроможності. Другий, не менш важливий пункт, - оптимізація собівартості деяких позицій в портфелі для утримання їх ціни на поточному рівні.

Для виробництва продукції компанія використовує як сировину, пакування локальних українських постачальників, так і іноземних з Польщі, Австрії, Німеччини тощо. Передбачувано, що сировина та пакування постачальників закордонних коштує дорожче, ніж складові українського виробництва. Близько

30% портфелю компанії має у своєму складі елемент пакування, який постачається із закордону та близько 70% - інгредієнти, які постачають закордонні постачальники. І якщо на локальні інгредієнти перейти повністю не можливо, бо в Україні немає постачальників сировини європейського рівня, то з пакуванням ситуація більш позитивна. Локальні виробники пластикового пакування можуть запропонувати альтернативні варіанти за нижчими цінами, ніж європейські.

Виділимо перелік номенклатур та обсяг замовлень на позиції, які слід перенести із закупки в іноземних постачальників пакування на закупку в локальних українських підрядників (табл. 3.3).

Загальний обсяг закупки обраних для аналізу номенклатур складає 354 тис. т.

Знаючи ціну за тону закупки кожної номенклатури, розрахуємо загальну суму, яку витрачає компанія на закупку поточних номенклатур (табл. 3.4). Ця сума для десяти номенклатур разом становить 187 373 тис. грн.

Попередньо розрахувавши обсяги знижок, які вдасться отримати від переведення закупок із закордону на національних постачальників, розрахуємо обсяги економії загалом та по кожній окремій позиції (табл. 3.5).

Таблиця 3.3

**Перелік номенклатур та обсяг замовлень на позиції, які слід перенести із закупки в іноземних
постачальників на закупку в локальних**

Умовне позначення номенклатур	Обсяг замовлення, т												Загальний обсяг замовлень
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Н. 1	2 120	2 332	2 167	2 194	2 756	2 692	3 095	2 756	2 300	2 541	2 756	2 216	29 925
Н. 2	4 545	4 645	4 704	5 909	5 772	4 909	6 636	5 772	6 636	4 930	5 772	5 447	65 676
Н. 3	1 560	1 716	1 594	1 615	2 028	1 981	1 685	1 631	1 870	1 692	2 278	1 692	21 341
Н. 4	2 200	2 420	2 248	2 277	2 860	2 794	2 376	2 300	2 637	2 386	3 212	2 386	30 097
Н. 5	8 750	9 625	8 943	9 056	11 375	11 113	9 450	9 146	10 487	9 492	12 775	9 492	119 703
Н. 6	760	836	777	787	988	965	821	794	911	824	1 110	824	10 397
Н. 7	250	275	256	259	325	318	270	261	300	271	365	271	3 420
Н.8	635	699	649	657	826	806	686	664	761	689	927	689	8 687
Н. 9	1 280	1 408	1 308	1 325	1 664	1 626	1 382	1 338	1 534	1 388	1 869	1 388	17 511
Н. 10	3 460	3 806	3 536	3 581	4 498	4 394	3 737	3 617	4 147	3 753	5 052	3 753	47 334
Сума													354 090

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4

**Ціни на обсяг замовлень на позиції, які слід перенести із закупки в іноземних постачальників на закупку в
локальних**

Умовне позначення номенклатури	Ціна за тонну, грн	Ціна замовлення, тис. грн												Загальні витрати
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Н. 1	157	333	366	340	344	433	423	486	433	361	399	433	348	4 703
Н. 2	171	779	796	806	1 013	989	841	1 137	989	1 137	845	989	933	11 260
Н. 3	558	870	958	890	901	1 132	1 106	940	910	1 043	944	1 271	944	11 915
Н. 4	425	934	1 027	954	967	1 214	1 186	1 009	976	1 119	1 013	1 364	1 013	12 782
Н. 5	154	1 345	1 480	1 375	1 393	1 749	1 709	1 453	1 406	1 613	1 460	1 965	1 460	18 412
Н. 6	862	654	720	669	677	851	831	707	684	784	710	956	710	8 959
Н. 7	1 176	293	323	300	304	382	373	317	307	352	318	429	318	4 020
Н.8	1 143	725	798	741	751	943	921	783	758	869	787	1 059	787	9 930
Н. 9	265	338	372	346	350	440	430	365	354	406	367	494	367	4 635
Н. 10	233	805	886	823	833	1 047	1 023	870	842	965	874	1 176	874	11 022
Сума		7 082	7 730	7 248	7 537	9 184	8 847	8 072	7 663	8 654	7 721	10 139	7 758	97 642

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

**Економія на обсяги замовлень на позиції, які слід перенести із закупки в іноземних постачальників на
закупку в локальних**

Умовне позначення номенклатури	Обсяг економії, %	Обсяг економії за тонну, тис. грн	Обсяг економії, тис. грн												Загальна економія
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Н. 1	11%	17	36	40	37	37	47	46	53	47	39	43	47	38	517
Н. 2	22%	37	171	175	177	222	217	185	250	217	250	185	217	205	2 477
Н. 3	5%	27	43	47	44	45	56	55	47	45	52	47	63	47	595
Н. 4	9%	38	84	92	85	87	109	106	90	87	100	91	122	91	1 150
Н. 5	12%	18	161	177	165	167	209	205	174	168	193	175	235	175	2 209
Н. 6	13%	112	85	93	87	88	110	108	91	89	102	92	124	92	1 164
Н. 7	7%	82	20	22	21	21	26	26	22	21	24	22	30	22	281
Н.8	7%	80	50	55	51	52	66	64	54	53	60	55	74	55	695
Н. 9	5%	13	16	18	17	17	22	21	18	17	20	18	24	18	231
Н. 10	9%	20	72	79	74	75	94	92	78	75	86	78	105	78	992
Сума			743	804	761	814	961	911	881	824	931	810	1 046	824	10 315

Джерело: складено автором

Таким чином, економія від релокації цих позицій складе 10,6%, що позитивно повпливає на P&L продуктів, для яких ці позиції пакування використовуються.

Таким чином, паралельно з пропозицією по підвищенню промо об'ємів, варто здійснити запуск проекту по переведенню закупівель частини пакування для продукції з локального українського ринку. За умови, що 15% з 30% тих, що мають у своїй собівартості елемент іноземного пакування буде переведено на локальні елементи, суб'єкт господарювання зможе скоротити собівартість, таким чином утримавши ціну на ці позиції на поточному рівні.

Крім того, такий підхід має ряд переваг:

- собівартість товару, тобто ціна постачальника, за якою він пропонує товар, та всі витрати, які несе підприємство по розміщенню його на складі, буде меншою за рахунок економії на логістичних витратах, а отже вдасться зменшити і загальну собівартість продукту;
- більш гнучкі фінансові умови через локалізацію на одному ринку – умови та терміни, які висуває постачальник щодо оплати його послуг;
- оптимальніші терміни поставок – час, протягом якого постачальник може доставити товар на підприємство, уникаємо ризиків, пов'язаних з митницею та перевізниками-посередниками;
- готовність до поставки – готовність постачальника відвантажувати та доставляти товар у зручний для підприємства час;
- простіший, ніж із закордонними партнерами, порядок задоволення рекламаций – складність механізму повернення неякісного або пошкодженого товару, отриманого від постачальника.

Напрями вдосконалення детерміновано, тому варто зазначити, що для успішної реалізації ППКП необхідно запровадити систему контролю її виконання, що передбачає не тільки перевірку досягнення мети та виявлення передумов, які деструктивним чином впливають на хід роботи, а й пояснення менеджерських рішень щодо виправлення та внесення правок у виконання

завдань для того, щоб запобігти негативного впливу, а саме недотримання часових проміжків, перевитрат грошових та ресурсних, нехтування якості та інше.

Контроль програми вдосконалення рівня конкурентоспроможності передбачає в собі [19], [21]:

- моніторинг - планомірне та систематизоване спостереження за всіма показниками та процесами в ході реалізації програми або проекту;
- ідентифікація відхилень від цілей в ході реалізації за допомогою визначених раніше проектною групою показників та обмежуючих факторів, які записуються на початковому етапі та в ході роботи в календарних планах, бюджетах, технічних картах та розрахунках необхідних трудових, матеріальних, часових ресурсів;
- попередній прогноз та передбачення наслідків ситуації, яка потенційно може статися;
- обґрунтування важливості коригуючих дій в процесі роботи над реалізацією програми.

Таким чином, вищенаведені пропозиції та підхід до їх реалізації дозволять відрегулювати цінову політику таким чином, щоб уникнути значного підняття цін на продукти компанії, що дозволить утримати конкурентні позиції на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання. Оцінка ефективності обраних заходів, тобто етапи 6-8 ППКП, буде представлена в наступному пункті.

3.3 Прогнозування результатів запропонованих заходів та їх впливу на конкурентоспроможність

Ціни забезпечують компанії запланований раніше прибуток, конкурентоспроможність продукції, а також рівень попиту. Кінцева комерційна мета компанії завжди реалізується через ціни, через них також окреслюється ефективність господарської діяльності усіх структурних блоків та ланок виробничо-збутового підрозділу.

Цінова політика компанії часто полягає в тому, що організація встановлює ціни на певному, потрібному йому чи споживачу рівні і вносить зміни таким чином, щоб отримати досягнення короткотривалої і довготривалої мети. Це стосується освоєння необхідної компанії частки ринку, сегменту чи категорії, завоювання лідерства, отримання запланованого прибутку, а також його максимізацію для витіснення конкурентів з галузі або утримання компанії на плаву в умовах кризових та деструктивних явищ на ринку.

У вивченні цінової політики й обґрунтуванні цін на товари ми розглянули такі пункти:

- вірогідну реакцію покупців на зміни цін;
- привабливість ціни підприємства на фоні ціни конкурентів а також зважаючи на ціни товарів-замінників;
- чим цінова стратегія та політика конкурентів відрізняється від цінових політик і бачення досліджуваної компанії.

Порівняльний аналіз рівня цін показав, що аналізованому підприємству слід проводити більш гнучку цінову політику на внутрішньому ринку та швидше реагувати на зміни попиту на продукцію, шляхом збільшення промо-об'ємів для реалізованої продукції.

Для того, щоб рекомендувати підприємству використовувати приведену в роботі програму утримання конкурентних позицій в кризових умовах, потрібно здійснити оцінку того, наскільки ефективними є запропоновані заходи. Якщо порівнювати базовий сценарій, тобто поточний, що запланований підприємством та запропонований в роботі сценарій, то спостерігаємо позитивний ефект від реалізації пропозиції по збільшенню промо-об'ємів (табл. 3.3).

Таблиця 3.6

Порівняння поточних фінансових показників та потенційних фінансових показників при реалізації продукції за промо-цінами

Показник	Поточний сценарій	Потенційний сценарій	Приріст
Кількість SKU	104	104	-
Кількість партнерів-торгових мереж	32	32	-
Об'єми реалізації, т	30 274,2	60 768,1	+107%
Чисті продажі, тис грн	1 018 139,9	2 064 527,5	+124%
Чисті продажі на кілограм, грн	38,9	38,93	-

Джерело: сформовано автором

З розрахунків видно, що підвищення показника промо-об'ємів принесе компанії отримання додаткових об'ємів реалізації вдвічі, що дозволить утримувати частку ринку протягом кризового 2021 року.

Оцінимо також ефективність другої складової ППКП, яка полягає в заміні закордонних елементів пакування на локальні, тим самим зменшення їх вартості.

Щоб розуміти ефективність проекту ясно і чітко та у своїх висновках базуватись на конкретні числові результати, потрібно здійснити розрахунки індикаторів економічної ефективності, а саме порівняти затрати та отримані результати на фоні терміну окупності вкладень в реалізацію проекту в компанії. Щоб оцінити ефективність необхідно скористатися тими показниками, які нададуть можливість розрахувати значення показників ефективності, враховуючи комплексну оцінку отриманої вигоди і витрат, крім цього також, зміну вартості грошей у часі та інші важливі фактори динамічного FMCG середовища.

Коректне визначення обсягу початкових інвестицій на проект є основою до отримання якісних розрахунків в окупності проекту. На основі прогнозних значень втрат за здобутків розрахуємо такі показники [50], [51], [52], [53], [54]:

– NPV (Net Present Value). Являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій). Сутність методу

зводиться до розрахунку чистої теперішньої вартості — NPV, яку можна визначити як величину, одержану шляхом дисконтування різниці між річними надходженнями та відтоками грошей, накопичуваних протягом економічного життя проекту. Метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV) дозволяє отримати найбільший узагальнений результат інвестування, а саме його кінцевий ефект, виражений в абсолютній сумі. Чистий приведений дохід визначається як сума ефектів за весь розрахунковий період, приведена до базового моменту часу, або як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами.

- Індекс доходності (ІД), що являє собою відношення суми чистих грошових потоків до розміру вкладених інвестицій. Цей показник тісно пов'язаний з NPV: якщо NPV позитивний, то $ІД > 1$, і навпаки. Таким чином, якщо $ІД > 1$, то проект є ефективним, а якщо ж $ІД < 1$, – неефективним.

- Коефіцієнт рентабельності (ARR), що розраховується як відношення середнього рівня (середньорічного) чистого грошового потоку до інвестиційних витрат. ARR не враховує різновартості грошових коштів у часі. ARR ігнорує відмінності у тривалості експлуатації активів, створених завдяки інвестуванню тощо. Отримане значення ARR порівнюється з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується як відношення загального чистого прибутку підприємства до загальної суми засобів, авансованих у його діяльність.

- Дисконтований термін окупності інвестицій (Discounted Payback Period, DPP) - це термін, за який окупляться первинні витрати на реалізацію проекту за рахунок доходів, дисконтованих за заданою відсотковою ставкою (нормою прибутку). Сутність методу дисконтованого терміну окупності полягає в тому, що з первинних витрат на реалізацію інвестиційного проекту послідовно віднімаються дисконтовані грошові доходи з тим, щоб окупилися інвестиційні витрати.

Результати розрахунків показників ефективності наведено в таблиці 3.4 за умови реалізації проекту за 1 рік та ставці дисконтування 10%.

Таблиця 3.7

**Показники ефективності проекту зі зміни постачальників основних
позицій пакування**

Назва показника	Показник	Примітка
NPV, грн	360 636 грн	NPV > 0 – проект можна приймати
ІД	1,09	Проект приймається, оскільки ІД > 1.
ARR	0,21	З 1 грн вкладених інвестицій компанія отримує 0,21 грн прибутку
DPP	0,4 року	Проект приймається, тому що є окупність.

Джерело: сформовано автором

Так як NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. ІД показник тісно пов'язаний з NPV: якщо NPV позитивний, то $ID > 1$. Таким чином, якщо $ID > 1$, то проект є ефективним, а в нашому випадку ІД становить 1,09.

ARR показує, який прибуток за кожен рік реалізації проекту з 1 вкладеної гривні. Для даного проекту цей показник становить 0,21 грн.

Період окупності (DPP) показує з якого моменту часу (року, місяця) проект починає приносити прибуток або за скільки років вкладені інвестиції повернуться (окупляться). У випадку запропонованого проекту DPP становить 0,4 року, тобто проект почне окуплятися менше, ніж за рік.

З розрахованого вище можемо зробити висновок про ефективність даного проекту для компанії та його швидку окупність. На основі проведеного всебічного аналізу зрозуміло, що компанія володіє значним потенціалом для реалізації ППКП, а сам проект є ефективним та швидкоокупним, без критичних ризиків та вузьких місць на даному етапі аналізу. Однак незважаючи на всебічну оцінку та аналіз даного проекту, керівництву підприємства необхідно постійно здійснювати моніторинг ситуації в країні в умовах економічної кризи та ринкових флуктуацій, конкурентів та постачальників, мікросередовище самого

підприємства, щоб імовірність виникнення будь-якого ризику зменшити до мінімуму.

Так як, було сформовано дві окремі пропозиції, вважаємо доцільним дослідити та сформувані окремі ризики для збільшення обсягів промо-об'ємів (табл. 3.5) та для релокації закупівель пакування із зарубіжних ринків на національний (табл. 3.6).

Таблиця 3.8

Карта ризиків по проекту збільшення обсягів промо-об'ємів

Відповідальний відділ	Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
Фінанси, PRGM	Занадто високий розмір знижки на значний обсяг продукту може вплинути базові фінансові показники.	Падіння фінансових показників base line.	Прорахунок кейсів з кількома варіантами знижок для кожного клієнта та визначення й вибір найоптимальнішого.
Sales	Зміна комерційних умов співпраці з партнерами з 01.01.2021	Закладена менша знижка чи більші витрати на реалізацію промо-об'ємів	Ефективні переговори з партнерами, в яких обговорення розмірів промо-об'ємів буде одним з пунктів
Відділ планування попиту, Виробництво	Розподіл виробничих потужностей з врахуванням промо	Збільшення промо-об'ємів призведе до більшого завантаження виробничих ліній, що потрібно врахувати при планування загального попиту, щоб завантаження потужностей не перевищувало 100% і не страждало забезпечення клієнтів.	Формування графіку промо-активностей, врахування сезонності та потенційно можливого попиту. Накладання цих даних на графіки виробництва та потужність ліній.

Джерело: розроблено автором

В умовах сучасного турбулентного середовища все більшої уваги заслуговує необхідність впровадження на вітчизняних підприємствах антикризового управління, як необхідної умови забезпечення фінансової

стабільності та конкурентоспроможності. Зважаючи на те, що зовнішні та внутрішні фактори мають постійний вплив, в тому числі негативний та спричинений карантином і пандемією, на діяльність вітчизняних підприємств, а своєчасне застосування антикризових заходів, ризик-менеджменту, діагностика кризових явищ нівелює негативні наслідки виникнення фінансової кризи та дозволяє підприємству розвиватися або виживати у швидкозмінному середовищі. Зважаючи на це виникає потреба оцінити запропоновані заходи для підвищення конкурентоспроможності на предмет потенційних ризиків, що можуть вплинути на результат та своєчасність їх реалізації.

Таблиця 3.9

Карта ризиків по проекту релокації закупівель пакування із зарубіжного на національний ринок

Відповідальний відділ	Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
РМО	Неточне формування таймінгів на перехід на нове пакування від локальних постачальників	Дефіцити продуктів на полицях клієнтів, якщо пакування від старих постачальників вже не буде, а від нових – ще не буде.	Оцінка ризиків з відділом закупівель та постачальниками.
Виробництво	Налаштування ліній під нове пакування	Нове пакування може виявитися непридатним для якихось секцій та апаратів поточних ліній з точки зору технічних вимог, що призведе до додаткових витрат на їх налаштування чи на допрацювання пакування з боку локального постачальника	Збільшена кількість індустриальних тестів, оцінка ризиків та тех. регламентів з постачальником заздалегідь.

Джерело: розроблено автором

Ризики ідентифіковано для обох пропозицій, що є першим етапом для ефективного управління ними.

Управління даними ризиками передбачає [55], [56]:

- використання всіх можливих (допустимих та прописаних в юридичних документах з партнерами-торговими мережами та постачальниками) засобів для того, щоб оминути або зменшити рівень ризику, яки пов'язаний зі суттєвим рівнем витрат;
- контроль ризиків, за умови відсутності можливості уникнути його в повній мірі (якщо це значний ризик), оптимізація рівня та міри впливу ризику;
- збереження та свідоме прийняття або навіть підвищення рівня ризику тоді, коли це має економічний зміст та принесе позитивний результат.

Ризики, які є вимірюваними, усвідомленими учасниками проектної команди, а відтак можуть бути хоч частково контрольованими.

Жоден з перерахованих ризиків не є катастрофічним та «червоним» ні для пропозицій, ні для організації, а отже вони є такими, якими можна управляти в поточних умовах, в яких знаходиться організація.

Без сумніву, небезпека виникнення ризикових умов та кризових явищ в економіці існує постійно, і будь-яке підприємство може опинитися у кризовій ситуації (незалежно від стадії свого розвитку) або постраждати в результаті кризи будь-якого іншого суб'єкта господарювання. Проте варто пам'ятати, що криза – це не постійне явище і за нею, як правило, настає період зростання. Хоча в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі домінує негативне ставлення до кризових явищ, насправді вони приховують у собі колосальний потенціал.

Криза не лише руйнує, але й створює нові можливості, тому кризу доречно розглядати як поштовх до змін, перетворень, які сприяють прогресу, хоча вона може мати і важкі негативні наслідки.

У багатьох випадках кризову ситуацію доречно використовувати для підготовки підприємства до виходу на якісно новий рівень, підкорення нових сегментів ринку тощо. Однак не варто сприймати подолання кризи на

підприємстві як щасливу випадковість. Зазвичай, вихід з кризового стану - закономірний результат послідовних і злагоджених дій менеджменту. Лівову частку успіху в цьому забезпечує ефективне антикризове управління, яке покликане вчасно розпізнати кризові явища та вжити адекватних оздоровчих заходів, що у свою чергу допомагає уникнути руйнівних наслідків кризи та створити основу для подальшого зростання бізнесу [57].

Саме такими заходами, що допоможуть управляти конкурентоспроможності в короткостроковому та довгостроковому горизонті, є запропоновані до реалізації проекти, які показали свою економічну ефективність та життєздатність.

Висновки до розділу 3

За результатами досліджень в попередніх розділах, з'ясовано, що значення ціни особливо вагоме в умовах кризових явищ, зміни споживчих настроїв в напрямку економії грошових коштів, порушення нормальних процесів на ринку праці тощо.

Зважаючи на це компанії слід звернути увагу на вдосконалення своєї цінової стратегії в умовах ризиків для утримання конкурентної позиції на ринку. Тому розробимо програму вдосконалення конкурентоспроможності підприємства (ПВКП) в умовах ризиків, що полягатиме у перегляді та вдосконаленні поточної цінової стратегії компанії та її адаптації до сучасних кризових умов.

Основною причиною концентрації на ціновій політиці в антикризовому менеджменті є одномірність ціни, як кількісної величини. Саме тому вона достатньо легко піддається впливу.

Даний факт впливає на пріоритет в її використанні при виборі маркетингової стратегії поряд з такими характеристиками, як: вплив реклами, імідж суб'єкта господарювання, якість продукції тощо. Як було з'ясовано в ході дослідження, продукція компанії «XXX» є дорожчою за продукцію основних конкурентів.

Про це свідчать базові цінові індекси продукції компанії по відношенню до ринку та продукції основних конкурентів.

Було запропоновано дві пропозиції по підтримці конкурентоспроможності в кризових умовах. З розрахованого в розділі можна сміливо говорити про ефективність даного проекту та його швидку окупність.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження теоретичних та прикладних даних, а також аналізу наведеного в попередніх розділах, з'ясовано, що значення конкурентоспроможності особливо вагоме в умовах кризових явищ, зміни споживчих настроїв в напрямку економії грошових коштів, порушення нормальних процесів на ринку праці тощо.

Визначено, що управління конкурентоспроможністю в компанії відіграє стратегічну важливу роль у покращенні діяльності організації і стає потужним важелем в активізації конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах кризи. Вона є пріоритетним вектором розвитку в розрізі процесів сучасного бізнес-середовища, оскільки дозволяє суб'єктам господарювання підтримувати сталий рівень функціонування в умовах кризових явищ, а грамотний ризик менеджмент дозволяє підвищити ключові показники ефективності своєї діяльності та покращити імідж.

Досліджено, що так як організація є однією із основних ланок усієї економічної системи країни, важливим фундаментом для задоволення потреб споживача, суспільства та держави, то в теперішніх кризових умовах, та обставинах постійних змін кон'юнктури бізнес-середовища, постійну динамічну зміну мікро та макро середовища компаній, коливання попиту та пропозиції, обмеженої кількості ресурсів та згубного впливу кризових явищ економіки перед нами постає проблема підтримання стійкості та конкурентної здатності бізнесу для підприємств, що здійснюють господарську діяльність на українському ринку, то процес управління конкурентоспроможністю набуває особливого значення підприємства в умовах кризових явищ в економіці.

«ХХХ» - компанія на молочному ринку України. На основі даних компанії досліджено конкурентоспроможність компанії та виділено основні чинники, що впливають на неї в сучасних умовах кризових явищ. Здійснено аналіз рівня конкурентоспроможності в порівнянні з основними гравцями на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання та конкурентами підприємства-бази дослідження.

Зважаючи на існуючі проблеми в управлінні конкурентоспроможністю підприємства-бази практики в сучасних ринкових умовах, було запропоновано шляхи утримання конкурентної позиції на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання. Створено програму управління підвищенням конкурентоспроможності, яка включає в себе підвищення об'ємів реалізації за промо ціною, як вдосконалення цінової стратегії, зважаючи на нові економічні умови, що допоможе врегулювати питання цінової конкурентоспроможності. Другий, не менш важливий пункт, - оптимізація собівартості деяких позицій в портфелі для утримання їх ціни на поточному рівні. Таким чином, вищенаведені пропозиції та підхід до їх реалізації дозволять відрегулювати цінову політику таким чином, щоб уникнути значного підняття цін на продукти компанії, що дозволить утримати конкурентні позиції на ринку молочних продуктів нетривалого зберігання.

Запропоновані проекти вдосконалення мають високий потенціал та є окупними для підприємства, а також відкривають нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. NPV пропозицій позитивні. ІД > 1 , що означає, що проект та додаткова пропозиція є ефективними, а період окупності складає 0,4 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Клименко С.М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ, 2008. 520 с.
2. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
3. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. Киев: Наук. думка, 1999. 496 с.
4. Андрианов В. В. Конкурентоспособность в мировой экономике. *Экономист*. 1997. Выпуск 10. С. 37-47.
6. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. Москва: Мысль, 1990. 229 с.
7. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. *Журнал Бизнес-Информ*. 1996. Выпуск 5. С. 21 -23.
8. Ярошенко С. П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. Вип. 1(2). С. 37
9. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2006. 267 с.
10. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Журнал Бизнес-Информ*. 1996. Выпуск 5. С. 23 -27.
12. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции. *Журнал Машиностроитель*. 2003. Выпуск 11. С. 15 -18.
13. Перцовский Н.И., Спиридонов И.А., Барсукова С.В. Международный маркетинг: учеб. пособие. Москва, 2001. 239 с.
14. Малік М. Й. Основи аграрного підприємництва: монографія. Київ: Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
15. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Москва: ИНФРА-М, 2001. 496 с.
16. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие. СПб.: Специальная литература, 2000. 589 с.

17. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Маркетинг, 2002. 892 с.
18. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. Выпуск 2. С. 83 -90.
19. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. Випуск 5. С. 9 -18.
20. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
21. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
22. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2002. 496 с.
23. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Покропивного С.Ф.. Київ: КНЕУ, 2004. 528 с.
24. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка и управление*. 2013. Выпуск 1. С. 62–69.
25. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія/ за ред. Янкового О.Г.. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва: Прогресс, 1983. 401 с
27. Офіційний сайт агенції Fitch Rating : веб-сайт. URL: <https://www.fitchratings.com/>
28. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду : веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/>
29. Офіційний сайт Національного банку України : веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/>
30. Урядовий портал : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
31. Офіційний сайт компанії Ernst & Young : веб-сайт. URL: https://www.ey.com/uk_ua

32. Побігун С.А. Обґрунтування стратегічних рішень щодо сталого розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Випуск 3. С.153-157.

33. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник для ВУЗов. Москва: Издательство РДЛ, 2003. 464с.

34. Хвесик М.А., Горбач Л.М. Концептуальні засади сталого розвитку в контексті глобалізації і регіоналізації. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. Розділ II. Економіка України*. 2008. Випуск 7. С.107-113.

35. Офіційний сайт компанії XXX : веб-сайт. URL: <http://XXX.ua/>

36. Державна фіскальна служба України : веб-сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/>

37. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

38. Чубар М. М. Методи оцінки експортного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Випуск 3, том 3. С. 92-96.

39. Офіційний сайт Групи компаній «Молочний Альянс» : веб-сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/>

40. Офіційний сайт компанії PepsiCo Україна : веб-сайт. URL: <http://pepsico.ua/>

41. Офіційний сайт компанії «Галичина» : веб-сайт. URL: <https://galychyna.com.ua/>

42. Офіційний сайт системи YouControl - : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>

43. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва.: Центр экономики и маркетинга, 2011. 208 с.

44. Офіційний сайт компанії Kantar : веб-сайт. URL: <https://tns-ua.com/>

45. Офіційний сайт компанії Nielsen : веб-сайт. URL: <https://www.nielsen.com/ua/uk/>

46. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Випуск 5. С. 98-121.
47. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
48. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. Випуск 4. С. 186-192.
49. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
50. Коган А. Б. Новации оценки локальной и глобальной эффективности реальных инвестиций: монография. Новосибирск: НГАСУ, 2012. 95 с.
51. Зайцев О. В. Фінансові розрахунки. Теорія і практика: навчальний посібник. Суми, 2013. 607 с.
52. Зайцев О. В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. Випуск 1. С. 99-110.
53. Ярощук О. Особливості застосування стандартних фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Журнал «Економічний аналіз»*. 2010. Випуск. 7. С. 219-223.
54. Кангро, М. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2011. 131 с.
55. Бас Ю. В. Петлюк А.С. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2015. Випуск 1 (37). С. 9-13.
56. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. *Вісник СумДУ «Проблеми підвищення ефективності інфраструктури»*. 2010. Випуск 26. С. 1-8.
57. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс 2019

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	31 000 – 32 000	27 000 – 28 000
первісна вартість	42 000 – 43 000	44 000 – 45 000
накопичена амортизація	10 000 – 11 000	17 000 – 18 000
Незавершені капітальні інвестиції	6 200 – 6 300	6 500 – 6 600
Основні засоби	120 000 – 130 000	110 000 – 120 000
первісна вартість	380 000 – 390 000	390 000 – 400 000
знос	250 000 – 260 000	280 000 – 290 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	90 – 100	90 – 100
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	61 000 – 62 000	70 000 – 71 000
Інші необоротні активи	100 – 110	30 000 – 31 000
Усього	220 000 – 230 000	240 000 – 250 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	92 000 – 93 000	100 000 – 110 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	460 000 – 470 000	320 000 – 330 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	31 000 – 32 000	26 000 – 27 000
з бюджетом	31 000 – 32 000	3 300 – 3 400
у тому числі з податку на прибуток	27 000 – 28 000	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	130 000 – 140 000	130 000 – 140 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	73 000 – 74 000	270 000 – 280 000
Витрати майбутніх періодів	75 – 80	45 – 50
Інші оборотні активи	1 100 – 1 200	3 200 – 3 300
Усього	830 000 – 840 000	870 000 – 880 000

Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 000 000 – 1 100 000	1 100 000 – 1 200 000
Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	550 000 – 560 000	550 000 – 560 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	340 – 350	340 – 350
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-270 000...-260 000	-220 000...-210 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	280 000 – 290 000	340 000 – 350 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	12 000 – 13 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	0	12 000 – 13 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	21 000 – 22 000
товари, роботи, послуги	440 000 – 450 000	250 000 – 260 000
розрахунками з бюджетом	8 600 – 8 700	19 000 – 20 000
у тому числі з податку на прибуток	0	9 600 – 9 700
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	150 – 160	140 – 150
Поточні забезпечення	260 000 – 270 000	410 000 – 420 000
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	50 000 – 51 000	45 000 – 46 000
Усього	770 000 – 780 000	760 000 – 770 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 000 000 – 1 100 000	1 100 000 – 1 200 000

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 700 000 – 3 800 000	3 700 000 – 3 800 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 600 000 – 2 700 000	2 500 000 – 2 600 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	1 100 000 – 1 200 000	1 200 000 – 1 300 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	18 000 – 19 000	28 000 – 29 000
Адміністративні витрати	210 000 – 220 000	190 000 – 200 000
Витрати на збут	640 000 – 650 000	950 000 – 960 000
Інші операційні витрати	77 000 – 78 000	39 000 – 40 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	190 000 – 200 000	100 000 – 110 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	13 000 – 14 000	1 100 – 1 200
Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	6 700 – 6 800	7 600 – 7 700
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	200 000 – 210 000	96 000 – 97 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-62 000...-61 000	-18 000...-17 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0

Чистий фінансовий результат:		
прибуток	140 000 – 150 000	78 000 – 79 000
збиток	0	0
Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	140 000 – 150 000	78 000 – 79 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	940 000 – 950 000	890 000 – 900 000
Витрати на оплату праці	230 000 – 240 000	180 000 – 190 000
Відрахування на соціальні заходи	38 000 – 39 000	32 000 – 33 000
Амортизація	53 000 – 54 000	42 000 – 43 000
Інші операційні витрати	650 000 – 660 000	980 000 – 990 000
Разом	1 900 000 – 2 000 000	2 100 000 – 2 200 000

Баланс 2018

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	38 000 – 39 000	41 000 – 42 000
первісна вартість	56 000 – 57 000	72 000 – 73 000
накопичена амортизація	18 000 – 19 000	30 000 – 31 000
Незавершені капітальні інвестиції	14 000 – 15 000	7 200 – 7 300
Основні засоби	140 000 – 150 000	120 000 – 130 000
первісна вартість	370 000 – 380 000	380 000 – 390 000
знос	220 000 – 230 000	250 000 – 260 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	90 – 100	90 – 100
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	12 000 – 13 000	19 000 – 20 000
Інші необоротні активи	0	0
Усього	210 000 – 220 000	190 000 – 200 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	90 000 – 100 000	100 000 – 110 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	490 000 – 500 000	460 000 – 470 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	62 000 – 63 000	37 000 – 38 000
з бюджетом	11 000 – 12 000	34 000 – 35 000
у тому числі з податку на прибуток	8 000 – 8 100	30 000 – 31 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	43 000 – 44 000	130 000 – 140 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	31 000 – 32 000	73 000 – 74 000
Витрати майбутніх періодів	55 – 60	75 – 80
Інші оборотні активи	840 – 850	1 100 – 1 200
Усього	740 000 – 750 000	850 000 – 860 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	950 000 – 960 000	1 000 000 – 1 100 000

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	550 000 – 560 000	550 000 – 560 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	340 – 350	340 – 350
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-96 000...-95 000	-78 000...-77 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	460 000 – 470 000	470 000 – 480 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	48 000 – 49 000	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	310 000 – 320 000	380 000 – 390 000
розрахунками з бюджетом	6 800 – 6 900	8 600 – 8 700
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	0	150 – 160
Поточні забезпечення	12 000 – 13 000	120 000 – 130 000
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	100 000 – 110 000	50 000 – 51 000
Усього	490 000 – 500 000	560 000 – 570 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	950 000 – 960 000	1 000 000 – 1 100 000

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 700 000 – 3 800 000	3 300 000 – 3 400 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 500 000 – 2 600 000	2 100 000 – 2 200 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	1 200 000 – 1 300 000	1 100 000 – 1 200 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	28 000 – 29 000	23 000 – 24 000
Адміністративні витрати	190 000 – 200 000	200 000 – 210 000
Витрати на збут	950 000 – 960 000	750 000 – 760 000
Інші операційні витрати	39 000 – 40 000	58 000 – 59 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	100 000 – 110 000	170 000 – 180 000
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	1 100 – 1 200	35 – 40
Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	7 600 – 7 700	28 000 – 29 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	96 000 – 97 000	150 000 – 160 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-18 000...-17 000	-28 000...-27 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	78 000 – 79 000	120 000 – 130 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	78 000 – 79 000	120 000 – 130 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	890 000 – 900 000	900 000 – 910 000
Витрати на оплату праці	180 000 – 190 000	150 000 – 160 000
Відрахування на соціальні заходи	32 000 – 33 000	26 000 – 27 000
Амортизація	42 000 – 43 000	44 000 – 45 000
Інші операційні витрати	980 000 – 990 000	880 000 – 890 000
Разом	2 100 000 – 2 200 000	2 000 000 – 2 100 000

Баланс 2017

Актив		
Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	14 000 – 15 000	38 000 – 39 000
первісна вартість	24 000 – 25 000	56 000 – 57 000
накопичена амортизація	9 700 – 9 800	18 000 – 19 000
Незавершені капітальні інвестиції	25 000 – 26 000	14 000 – 15 000
Основні засоби	150 000 – 160 000	140 000 – 150 000
первісна вартість	350 000 – 360 000	370 000 – 380 000
знос	200 000 – 210 000	220 000 – 230 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0
інші фінансові інвестиції	90 – 100	90 – 100
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0
Відстрочені податкові активи	27 000 – 28 000	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	220 000 – 230 000	190 000 – 200 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	93 000 – 94 000	90 000 – 100 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	450 000 – 460 000	490 000 – 500 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	39 000 – 40 000	62 000 – 63 000
з бюджетом	13 000 – 14 000	11 000 – 12 000
у тому числі з податку на прибуток	8 000 – 8 100	8 000 – 8 100
Інша поточна дебіторська заборгованість	6 000 – 6 100	43 000 – 44 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	11 000 – 12 000	31 000 – 32 000
Витрати майбутніх періодів	до 10	55 – 60
Інші оборотні активи	600 – 610	840 – 850
Усього	620 000 – 630 000	740 000 – 750 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	840 000 – 850 000	940 000 – 950 000

Пасив		
Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	250 000 – 260 000	550 000 – 560 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	1 000 – 1 100	340 – 350
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-170 000...-160 000	-37 000...-36 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	98 000 – 99 000	510 000 – 520 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	340 000 – 350 000	48 000 – 49 000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	0	0
товари, роботи, послуги	340 000 – 350 000	240 000 – 250 000
розрахунками з бюджетом	5 700 – 5 800	6 800 – 6 900
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	0
розрахунками з оплати праці	0	0
Поточні забезпечення	5 500 – 5 600	12 000 – 13 000
Доходи майбутніх періодів	0	0
Інші поточні зобов'язання	50 000 – 51 000	100 000 – 110 000
Усього	740 000 – 750 000	420 000 – 430 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	840 000 – 850 000	940 000 – 950 000

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 300 000 – 3 400 000	3 000 000 – 3 100 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 100 000 – 2 200 000	2 200 000 – 2 300 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	1 100 000 – 1 200 000	780 000 – 790 000
збиток	0	0
Інші операційні доходи	23 000 – 24 000	23 000 – 24 000
Адміністративні витрати	200 000 – 210 000	110 000 – 120 000
Витрати на збут	750 000 – 760 000	580 000 – 590 000
Інші операційні витрати	58 000 – 59 000	100 000 – 110 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	170 000 – 180 000	7 000 – 7 100
збиток	0	0
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	35 – 40	55 – 60
Інші доходи	0	0
Фінансові витрати	28 000 – 29 000	13 000 – 14 000
Втрати від участі в капіталі	0	0
Інші витрати	0	420 – 430
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	150 000 – 160 000	0
збиток	0	6 700 – 6 800
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-28 000...-27 000	-1 600...-1 500
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	120 000 – 130 000	0
збиток	0	8 300 – 8 400

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0
Сукупний дохід	120 000 – 130 000	-8 400...-8 300

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	900 000 – 910 000	840 000 – 850 000
Витрати на оплату праці	150 000 – 160 000	130 000 – 140 000
Відрахування на соціальні заходи	26 000 – 27 000	21 000 – 22 000
Амортизація	44 000 – 45 000	50 000 – 51 000
Інші операційні витрати	880 000 – 890 000	670 000 – 680 000